PREFACIO A 3á EDI AO

Dizer que estamos em uma época de mudança e de instabilidade parece até redundância ou afirmação prosaica. Contudo, o que importa é que à medida que o ambiente se torna mais instável e turbulento - como é o que está acontecendo no mundo de hoje -, maior a necessidade de opções diferentes para a solução dos problemas e situações que se alternam e se difecenciam de maneira crescentemente diversa. À medida que o profissional que se dedica à Administração cresce e se desloca dos trabalhos meramente operacionais e orientados para o campo da ação e da operação - onde geralmente utiliza suas habilidades práticas e concretas de como fazer e executar cectas coisas de maneira correta e eficiente -, para atividades administrativas e orientadas para o campo do diagnóstico e da decisão - onde geralmente utiÌiza suas habilidades conceituais de sentir e de definir situações e equacionac estratégias de ação adequadas e eficazes para aquelas situações -, maior a necessidade de se fundamentar em conceitos, idéias, teorias e valores que lhe permitam a orientação e o balizamento do seu comportamento, o qual obviamente influenciará poderosamente o comportamento de todos aqueles que trabalham sob sua direção e orientação.

Neste sentido, a Teoria Geral da Administra ão é uma disciplina eminentemente orientadora do comportamento do profissional de Administração. Ao invés de se preocupar em ensinar a executar ou fazer certas eoisas - o como -, ela busca ensinar quais as coisas que devem ser feitas em determinadas circunstâncias ou ambientes - o porquê. A TGA não visa formar o profissional prático que sai da escola pronto e acabado para executar algumas coisas e tarefas, quaisquer que sejam as situações ou circunstâncias que o envolvam. Pelo contrário, a TGA procura ensinar o futuro profissional a pensar e, sobretudo, a raciocinar a partir de uma bagagem de conceitos e idéias que traz como ferramentas de trabalho. Aliás, o que diferencia o administrador de um simples executor de tarefas é exatamente o fato de que enquanto o segundò sabejazer e executar certas coisas que aprendeu mecanicamente (como desenhar organogramas e tluxogramas, compor orçamentos, opecar lançamentos e registros, montar previsões de vendas etc.), de maneira prática, concreta e imediatista, o primeiro sabe analisar e resolver situa ões problemáticas variadas e complexas, pois apcendeu a pensar,

Este livro, quase um manual introdutório, quase uma antologia pela sua própria natureza, é destinado tanto aos estudantes de Administraçâo, como àqueles que necessitam de uma base conceptual e teórica indispensável à prática administrativa.

Desejo externar meus sinceros agradecimentos às editoras Atlas, Livraria Pioneira Editora, Edgard Bliicher, Zahar Editores, Serviço de Publicações da Fundação Getúlio Vargas, Vozes, Livraria Freitas Bastos, Editora Pedagógica e Universitária, Livros Técnicos e Científicos, Artenova, e às editoras estrangeiras, pela permissão de fazer referências a textos e gráficos de autores e obras referidos neste trabalho.

Idalberto Chiavenato

SUMARIO

Parte 1:
INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Parte 2 :
OS PRIMÓRDIOS DA AD1\ YISTRAÇÃO

Parte 3 :
ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Parte 4 :

P rte 5 :
ABORDAGEM NEOCLdSSICA DA ADMINISTRAÇA

Parte 6 :
ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

Parte 7 :
ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

Parte 8 :
ABORDAGEM SISTEMICA DA ADMINISTRAÇÃO

Parte 9 :
ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE l

INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇAO

O mundo de hoje é uma sociedade composta de organizações. Todas as atividades voltadas para a produção de bens (produtos) ou para a prestaçâo de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro de organizações. Todas as organizaç s sgo constituídas de pessoas e de recursos não-humanos (como recursos físicos e materiais, recursos financeiros, reGursos tecnológicos, recursos mercadológicos etc.). A vida das pessoas depende das organizáções e estas dependem do trabalho daquelas. As pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro de organizações. As organizações sáo extremamente heterogêneas e diversificadas, de tamanhos diferentes, de características diferentes, de estruturas diferentes, de objetivos diferentes. Existem organizações lucrativas (chamadas empresas) e organizações não-lucrativas (como o Exército, a Igreja, os serviços públicos de natureza gratuita, as entidades filantrópicas etc.). A Teoria das Organizaçees (TO) é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo das organizações em geral. Pelo seu tamanho e pela compiexidade de suas operações, as organizações guando ating m um certo porte precisam ser adr inistradas e a sua Qdministruçdo requer todo um aparato de pessoas estratificadas em diversos níveis hierárquicos que se ocupam de incumbências diferentes. A administração nada mais é do que a conduçÃo racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não-lucrativa. A Administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorrem dentro de uma organização. Assim, a Administração é algo imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a Administraçdo, as organizações jamais teriam condiçdes de existir e de crescer. A Teoria Geral da Administrução (TGA) é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da Administração em geral, não se preocupando onde ela seja aplicada, se nas organizaç es lucrativas (empresas) ou nas organizaçÕes não-lucrativas. A TGA trata do estudo da Administração das organizações.

INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

A Administração revela-se nos dias de hoje como uma das áreas do Conhecimento humano mais impregnadas de complexidades e de desafios. O profissional que utiliza a Administração como meio de vida, pode trabalhar nos mais variados níveis de uma organização: desde o nível hierárquico de supervisão elementar até o nível de dirigente máximo da organização. Pode trabalhar nas diversas especializações da Administração: seja a Administração da Produção (dos bens ou dos serviços prestados pela organização), ou a Administração Financeira, ou a Administração de Recursos Humanos, ou a Administração Mercadológica, ou ainda a Administração Geral. Em cada nível e em cada especialização da Administração, as situações são altamente diversificadas. Por outro lado, as organizações são também extremamente diversificadas e diferenciadas. Não há duas organizações iguais, assim como não existem duas pessoas idênticas. Cada organização tem os seus objetivos, o seu ramo de atividade, os seus dirigentes e o seu pessoal, os seus problemas internos e externos, o seu mercado, a sua situação financeira, a sua tecnologia, os seus recursos básicos, a sua ideologia e política de negócios etc.

Em ceda organização, poRTanto, o administrador soluciona problemas, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, desenvolve estratégias, efetua diagnósticos de situaçoes etc., exclusivos daquela organização. Um administrador bem sucedido em uma organização pode não sE-lo em outra. Toda Vez que uma organização pretende admitir um executivo em seus quadros administrativos, os candidatos são submetidos a uma infinidade de testes e de entrevistas que procuram investigar em profundidade os seus conhecimentos, as suas características de personalidade, o seu passado profissional, a sua formação escolar, os seus antecedentes morais, o sEu sucEsso ou fracasso em detErminadas atividades E outras coisas mais. talvez até a sua situação conjugAl ou sua estabilidadE emocional. Isto porquE o executivo dificilmente pode ser transferido de uma organização pAra outra sEm que algum problema de adaptação deixe de ocorrer. Mesmo que o executivo tenha profundos conhEcimentos de Administração e apresente um invEjável currIculo profissional, ele não é julgado pElo que sabE a respEito das funçõEs quE exercE Em sua especialidade, mas simples maneira com que execute o seu trAbALho E os rEsultAdos quE consEguE obtEr dos recursos disponíveis. Levitt , professor de Administração de Harvard BusinEss School, chEga e rEfutar a existência do "administrAdor Em prOFIssionAl", porquE, enquanto um advogAdo ou um médico são considErAdos profISsionais porque passaram num teste de conhecimEntos acErcA dE suas profIssões, o mEsmo não acontEce com o administrador, cujo conhecimento é apenas um dos múltiplos aspectos nA avaliação dE sua capAcitação profissional. Ele não é apenas Analisado Pelas organizaçÕEs, por sEus conhEcimentos tEcnológicos de Administração, mas, principalmente, por seu modo de agir, suas atitudes, personAlidade e filosofia de trabalho. Segundo Levitt, a finalidade é verificar se essAs quAlidadEs sE coNdIGam com os novos padrões, com a situação da empresa e o pEssoal que vai trabalhar com ELE, pois não ExistE uma única maneira cErta de um Administrador agir ou se conduzir. O que Existe são maneiras corretas de executar determinadas tarefas em certas empresas, em condições específicas, por dirigentes de temperamentos diversos e modos de agir próprios. Aliás, Levitt lembre a lei de indeterminação de Heisenberg, pela qual o processo de se observar um fenômeno altera esse fenômeno. Se na Física a observação dos átomos equivale a alterar a posição e VelOCidade destes, na administração de uma organização simplesmente a presença de um profissional cm uma determinada função afeta e modifica essa função, independentemente do que seja realizado. A presença de outro profissional produziria outra alteração. Além do mais, se a modificação ocorre, a maneira de agir deve ser e acaba sendo diferentes.

Assim, a conclusão óbvia é a de que Administração não é coisa mecânica que dependa de certos hábitos físicos que devem ser superados ou corrigidos a fim de se obter o comportamento correto. Pode-se ensinar o que um administrador deve fazer, mas isto não o capacitará efetivamente a fazê-lo em todas as organizações. O sucesso

de um administrador na vida profissional não está inteiramente correlacionado com aquilo que lhe foi ensinado, com o seu brilhantismo acadêmico ou com o seu interesse pessoal em praticar o que lhe foi ensinado nas escolas. Esses aspectos são importantes, porém estão condicionados a características de personalidade ao modo pessoal de agir de cada um. O conhecimento tecnológico da Administração é importantíssimo, básico e indispensável, mas depende sobretudo da personalidade e do modo de agir do administrador.

Há pelo menos três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo: a habilidade técnica; a humana e a conceitual':

Habilidade técnica: consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas especificas, através de sua instrução, experiência e educação.

Habilidade humana: consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivaç8es e aplicar uma liderança eficaz.

Habilidade conceitual: consiste na habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da organização. Esta habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato.

A adequada combinação dessas habilidades varia à medida que um indivíduo sobe na escala hierárquica, de posições de supervisão a posições de alta direção'.

Níveis administrativos	Habilidades necessárias
Alta direção	
Administração de nível intermediário	
Administração de nível de supervisão	

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS NECESSÁRIAS EM VARIOS NíVEIS DA ORGANIZAÇÃO COMERCIAL OU INDUSTRIAL

INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

À medida que se sobe dos níveis inferiores a níveis mais elevados da organização, diminui a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidade conceitual. Nos níveis inferiores, os supervisores precisam de considerável habilidade técnica para poder instruir e formar técnicos e demais subordinados. Nos níveis mais altos, os executivos não precisam conhecer em detalhes as tarefas específicas executadas no nível operacional. Embora varie a proporção das habilidades técnicas e conceituais necessárias aos diferentes níveis da organização, o denominador comum aparentemente crucial em todos os níveis é a habilidade conceitual.

A TGA se propõe a desenvolver a habilidade conceitual, embora não deixe totalmente de lado as habilidades humanas e técnicas. Em outros termos, se propõe a desenvolver a capacidade de pensar, de definir situações organizacionais (ou empresariais) complexas, de diagnosticar e de propor soluções. As aplicações práticas da TGA serão desenvolvidas através das diferentes disciplinas especializadas da Administração.

CAPÍTULÒ 1

A ADMINISTRAÇÃO E SUAS PERSPECTIVAS

Objetivos deste Capitulo

Definir o que é Administração e o que é TGA.

Mostrar a importância da Administração nos dias atuais e como ela se tornou uma atividade imprescindível na condução da moderna sociedade.

Explorar o conteúdo e objeto do estudo da Administração.

Projetar as perspectivas futuras da Administração e a crescente complexidade do seu papel na sociedade moderna.

Numa época de complexidades, mudanças e incertezas como a que atravessamos hoje, a Administração tornou-se uma das mais importantes áreas de atividade humana. Vivemos em uma civilização onde o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. A tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas através das pessoas. Seja nas indústrias, no comércio, nas organizações de serviços públicos, nos hospitais, nas universidades, nas instituições militares ou em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns depende principalmente da capacidade daqueles que exercem função administrativa. O avanço tecnológico e o

desenvolvimento do conhecimento humano, por si apenas, não produzem efeitos se a qualidade da administração efetuada sobre os grupos organizados de pessoas não permitir uma aplicação efetiva desses recursos humanos. A Administração, com suas novas concepções, como veremos adiante, está sendo considerada uma das principais chaves para a solução dos mais graves problemas que afligem atualmente o mundo moderno.

Peter Drucker , autor nitidamente neoclássico, afirma que não existem países desenvolvidos e países subdesenvolvidos, mas sim países que sabem administrar a tecnologia existente e seus recursos disponíveis e potenciais e países que ainda não o sabem. Em outros termos existem é países administrados e países subadministrados.

O trabalho do administrador em uma organização qualquer, seja ele um supervisor de primeira linha ou o dirigente mínimo da organização, E essencialmente o mesmo. Não há, neste sentido, uma distinção básica entre diretores, gerentes, chefes ou supervisores, como administradores. Qualquer que seja a posição ou o nível que ocupe o administrador, quando tem responsabilidade pela cooperação dos subordinados, só pode alcançar resultados através da efetiva cooperação dos subordinados. Essa tarefa envolve a aplicação de princípios bem diferentes daqueles aplicados pelo técnico de contabilidade, pelo economista, pelo vendedor ou pelo engenheiro, no exercício de suas ocupações. Embora a tarefa que cabe ao administrador possa variar infinitamente, embora um dirigente máximo de uma organização possa ter uma área de autoridade muito mais ampla e elevada do que aquela que tem o supervisor de nível mais baixo, o fato permanece, isto é, todos os que obtém resultados através do desempenho dos subordinados subscrevem basicamente as mesmas funções como administrador.

A tarefa de administrar se aplica a qualquer tipo ou tamanho de organização, seja ela uma grande indústria, uma cadeia de supermercados, uma escola, um clube, um hospital ou uma empresa de consultoria.

Toda organização, seja ela industrial ou prestadora de qualquer tipo de serviço, precisa ser administrada adequadamente para alcançar os seus objetivos com a maior eficiência e economia de ação e de recursos. Devido às suas limitações físicas, biológicas e psíquicas, o homem tem necessidade de cooperar com outros homens para, em conjunto alcançar objetivos. Quer sejam esses objetivos industriais, comerciais, militares, religiosos caritativos, educacionais; a coordenação do esforço humano torna-se um problema essencialmente administrativo. Onde quer que a cooperação de indivíduos no sentido de alcançar um ou mais objetivos comuns se torne organizada e formal, o componente essencial e fundamental dessas associações E a Administração a função de se conseguir fazer as coisas através das pessoas, com os melhores resultados.

Somente a partir do momento em que as organizaç8rs alcançaram um certo tamanho e complexidade E que a sua administração começou a apresentar dificuldades e desafios atE então intransponíveis para os seus dirigentes. Foi nesse momento que surgiu uma crescente necessidade de uma Teoria da Administração que permitisse oferecer aos dirigentes das organizaç8es os modelos e as estratégias adequadas para a solução dos seus problemas empresariais.

CONTEÚDO E OBJETO DE ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO

A palavra administração vem do latim ad (direção para, tendência para) e minister (subordinação ou obediência), e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro. No entanto, a palavra administração sofreu uma radical transformação no seu significado original. A tarefa atual da Administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional através do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os niveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação.

O significado e o conteúdo da Administração sofreram uma formidável ampliação e aprofundamento através das diferentes teorias que abordaremos neste livro. O próprio conteúdo do estudo da Administração varia enormemente de acordo com a teoria ou escola considerada. Normalmente, cada autor ou estudioso da Administração tende a abordar as variáveis e assuntos típicos da orientação teórica de sua escola ou teoria. Aliás, uma das razões que nos levou a escrever este livro foi exatamente a necessidade de abordarmos as principais Teorias da Administração, os seus respectivos assuntos e conteúdo. Com isto, pretendemos apresentar, n o especificamente a abordagem e conteúdo de uma única corrente com o agravante de desconhecermos as demais, mas uma visão ampla, simplificada, comparativa e, sobretudo, crítica de cada teoria da Administração.

A Teoria Geral da Administração começou com o que chamaremos de "ênfase nas tarefas" (atividades executadas pelos operários em uma fábrica), com a Administração Científica de Taylor. A seguir, a reocupação básica passou para a "ênfase na estrutura" com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista da Administração. A reação humanística surgiu com a "ênfase nas pessoas", através da Teoria.das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do desenvolvimento Organizacional. A "ênfase no ambiente" surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência. Esta, posteriormente, desenvolveu a "ênfase na tecnologia". Cada uma dessas cinco variáveis - tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia - provocou a seu tempo uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TGA.

Cada teoria administrativa procurou privilegiar ou enfatizar uma dessas cinco variáveis, omitindo ou relegando a um plano secundário todas as demais.

A ADMINISTRAÇÃO E SUAS PERSPECTIVAS

O ESTADO ATUAL DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Com as rápidas pinceladas a respeito dos gradativos passos da TGA, procuramos demonstrar o efeito cumulativo e gradativamente abrangente das diversas teóricas com suas diferentes contribuições e diferentes enfoques. Todas as teorias administrativas apresentadas são válidas, embora cada qual valorize apenas uma ou algumas das cinco variáveis básicas. Na realidade, cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. E, neste aspecto, todas elas foram bem sucedidas ao apresentarem soluções específicas para tais problemas. De certo modo, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações de hoje. E o administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição um naipe de alternativas interessantes para cada situação. A moderna indústria automobilística utiliza em suas linhas de montagens os mesmos princípios da Administração Científica, em sua estrutura organizacional os mesmos princípios da Teoria Clássica e Neoclássica. A sua organização empresarial como um todo pode ser explicada pela Teoria da Burocracia. Seus supervisores são pregados segundo a abordagem da Teoria das Relações Humanas, enquanto os gerentes se preocupam com a Teoria do Comportamento Organizacional, e os dirigentes da área de recursos humanos, com a Teoria do desenvolvimento Organizacional. As relações desse tipo de empresa com a sua comunidade são consideradas sob o prisma da Teoria Estruturalista e Neo-esiruturalistu e da Teoria da Contingência. Sua inter-face com a tecnologia é explicada pela Teoria da Contingência. O estado atual da TGA é bastante complexo: ela permite uma variedade enorme de abordagens a respeito de seu objeto de estudo e engloba um enorme leque de variáveis que devem ser levadas em consideração.

Hoje em dia, a TGA estuda a Administração das expressas e demais tipos de organização do ponto de vista da interação e interdependência entre as cinco variáveis principais, cada qual objeto específico de estudo por parte de uma ou mais correntes da teoria administrativa. As cinco variáveis básicas: tarefa, estrutura, tecnologia e

ambiente constituem os principais componentes no estudo da Administração das empresas. O comportamento desses componentes é sistêmico e complexo: cada qual influencia e é influenciado pelos outros componentes. Modificações em um provocam modificações em maior ou menor grau nos demais. O comportamento do conjunto desses componentes é diferente da soma dos comportamentos de cada componente considerado isoladamente.

Na realidade, a adequação entre essas cinco variáveis constitui o principal desafio da administração. Ao nível de uma subunidade especializada (p. ex., um departamento, uma divisão, uma seção), algumas dessas variáveis podem assumir papel preponderante.

Devido à crescente importância da Administração e devido aos novos e complexos desafios com que ela se defronta, os autores e pesquisadores têm se concentrado em algumas partes ou em algumas variáveis isoladas do enorme contexto de variáveis que intervêm - cada qual com sua natureza, seu impacto, sua duração, sua importância etc: - na estrutura e no comportamento das organizações que dificultam enormemente sua visão global: À medida que a Administração se defronta com novos desafios e novas situações que se desenvolvem com o decorrer do tempo, as doutrinas e teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las completamente para continuarem úteis e aplicáveis. Isto explica, em parte, os gradativos passos da TGA no decorrer deste século. O resultado disso tudo é a gradativa abrangência e complexidade que acabamos de discuti-los.

O leitor notará que para a Teoria Clássica - em seu pioneirismo na história da Administração - o conteúdo do estudo da Administração eram os métodos e processo de trabalho de cada operário, inicialmente. Em algumas décadas esse conteúdo foi gradativamente se elevando em nível e em amplitude organizacional até chegar, com a Teoria da Contingência, àquilo que está mais fora do que dentro da organização: o seu contexto ambiental. A teoria administrativa vem se expandindo e se ampliando rapidamente, levando o estudante de Administração a uma dificuldade enorme de se familiarizar, mesmo que superficialmente, com alguma amostra representativa da literatura existente sobre Administração.

O objeto de estudo da Administração sempre foi a ação organizacional inicialmente entendida como um conjunto de cargos e tarefas, mais além como um conjunto de órgãos e funções, desdobrando-se posteriormente em uma complexa gama de variáveis até chegar à concepção de sistema. As mais recentes teorias administrativas têm por objeto o estudo da organização como um sistema composto d e subsistemas que interagem entre si e com o ambiente externo. Obviamente, o objeto de estudo da Administração sofreu uma ampliação enorme ao mesmo tempo em que se apresentou com uma quantidade enorme de variáveis importantes para a sua compreensão.

A ADMINISTRAÇÃO NA SOCIEDADÉ MODERNA

Muito embora a Administração seja uma disciplina relativamente nova, o seu desenvolvimento foi muito rápido. A própria história do pensamento administrativo proporciona uma perspectiva das contribuições e dos problemas e situações com que se defrontou no correr destas últimas sete décadas no mundo industrial.

A ADMINISTRAÇÃO E SUAS PERSPECTIVAS

A Administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização e cada empresa requer a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a objetivos previamente determinados, a obtenção e alocação de diferentes recursos etc. Numerosas atividades administrativas desempenhadas por diversos administradores, voltadas para tipos específicos de áreas e de problemas, precisam ser realizadas em cada organização ou empresa. O profissional pode ser um engenheiro, um economista, um contabilista, um

médico etc. e precisa conhecer profundamente a sua especialidade. Mas, no momento em que é promovido em sua empresa a supervisor, chefe, gerente ou diretor, exatamente a partir desse momento, ele deve ser administrador. Precisa então dedicar-se a uma série de responsabilidades que lhe exigirão conhecimentos e posturas completamente novos e diferentes que a sua especialidade não lhe ensinou em momento algum. Daí o caráter eminentemente universal da Administração: cada empresa, necessita não de um administrador apenas, mas de uma equipe de administradores em vários níveis e nas suas várias áreas e funções para levarem adiante as diversas especialidades dentro de um conjunto integrado e harmonioso de esforços em direção aos objetivos da empresa. É isto o que leva muitos profissionais de nível superior a retornarem mais tarde aos bancos universitários para cursarem Administração: quando são promovidos do nível operacional onde, executam suas especialidades para o nível intermediário, eles deixam de ser engenheiros, economistas, contabilistas, médicos etc. para se tornarem administradores. Como o administrador não é executor, mas o responsável pelo trabalho dos outros, ele não pode se dar ao luxo de errar ou de arriscar apelando para estratagemas de ensaio-e-erro, já que isto implicaria conduzir seus subordinados pelo eaminho menos indicado. O administrador é um profissional cuja formação é extremamente ampla e variada: precisa conhecer disciplina heterogêneas (como Matemática, Direito, Psicologia, Sociologia, Estatística etc.); precisa lidar com pessoas (que executam tarefas ou que planejam, organizam, controlam; assessoram, pesquisam etc.) que lhe estão subordinadas ou que estão no mesmo nível ou acima dele; ele precisa estar atento aos eventos passados e presentes, bem como às previsões futuras, pois o seu horizonte deve ser mais amplo, já que ele é o responsável pela direção de outras pessoas que, seguem as suas ordens e orientação; precisa lidar com eventos internos (localizados dentro da empresa) e externos (localizados no ambiente de tarefa e no ambiente geral que envolve externamente a empresa); precisa ver mais longe que os outros pois deve estar ligado aos objetivos que a empresa pretende alcançar através da atividade conjunta de todos. Não que o administrador seja um herói que pretendamos consagrar, mas é ele um agente de mudança e de transformação das empresas, levando-as a novos rumos, novos processos, novos objetivos, novas estratégias, novas tecnologias; é ele um agente educador no sentido de que, os sua direção e orientação, modifica comportamentos e atitudes das pessoas; é ele um agente cultural na medida em que, com o seu estilo de Administração, modifica á cultura organizacional existente nas empresas. Mais do que isso, o administrador deixa marcas profundas na vida das pessoas, à medida que lida com elas e com seus destinos dentro das empresas e à medida que sua atuação na empresa influi no comportamento dos consumidores, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas.

A Administração tornou-se tão importante quanto o próprio trabalho a ser executado, conforme este se foi especializando e a escala de operações crescendo assustadoramente. A Administração não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia.

Estes conceitos serão discutidos mais adiante.

PERSPECTIVAS FUTURAS DA ADMINISTRAÇÃO

Recentemente, Warren G. Bennis' fez uma previsão de que nos próximos 25 a 50 anos o mundo verá o fim da forma organizacional de hoje (a organização burocrática) e o surgimento de novos sistemas mais adequados às demandas da pós-industrialização. Essa previsão se baseia no princípio evolucionário de que cada idade desenvolve uma forma organizacional apropriada às suas características. Bennis salienta que as fraquezas da organização burocrática serão exatamente os germes dos futuros sistemas organizacionais.

Bennis reféresse:

1. Às mudanças rápidas e inesperadas, principalmente no campo do

conhecimento e da explosão populacional, impondo novas e crescentes necessidades a que as atuais organizaç8es não têm condições de atender.

2. Ao crescimento em tamanho das organizaç8es, que se tornam complexas e internacionais.

3. Às atividades de hoje, que exigem pessoas de competências diversas e altamente especializadas, envolvendo problemas de coordenação e, principalmente, de acompanhamento das rápidas mudanças.

A tarefa administrativa nas próximas décadas será incerta e desafiadora, pois deverá ser atingida por um sem-número de variáveis e de mudanças e transformações carregadas de ambigüidades e de incertezas. O administrador se defrontará com problemas multifacetados e cada vez mais diferentes e mais complexos do que os anteriores, e sua atenção será disputada por eventos e por grupos situados dentro e fora da empresa que lhe proporcionarão informações contraditórias que complicarão o seu diagnóstico perceptivo e a sua visão dos problemas a resolver ou das situações a enfrentar: são as exigências da sociedade, dos clientes, dos fornecedores, das agências regulamentadoras, são os desafios dos concorrentes, as expectativas da alta administração, dos subordinados, dos acionistas etc. Porém, todas essas exigências, desafios e expectativas sofrem profundas mudanças que ultrapassam a capacidade que o administrador tem para poder acompanhá-las de perto e compreendê-las adequadamente. Essas mudanças tendem aumentar, em face da inclusão de outras novas variáveis, à medida que o processo se desenvolve criando uma turbulência que perturba e complica a tarefa administrativa de planejar, organizar, dirigir e controlar uma empresa eficiente e eficaz. Basil e Cook se referem à necessidade de funções administrativas voláteis e transitórias para que o administrador possa enfrentar essa turbulência: enquanto todos os indivíduos rotinizam grande parte de seu comportamento para simplificar o processo da vida diária, existem numerosas mudanças no meio ambiente que ficam completamente fora dos limites normais do comportamento condicionado. E o futuro parece complicar essa realidade. Inúmeros fatores causarão profundos impactos sobre as empresas.

Nas próximas décadas, os principais desafios para a Administração serão os seguintes:

1. Crescimento dos organizações as organizações bem sucedidas tendem ao crescimento e à ampliação de suas atividades, seja no crescimento em termos de tamanho e de recursos, seja na expansão de seus mercados, seja no volume de suas operações. O crescimento é uma decorrência inevitável do êxito organizacional.

À medida que uma organização cresce, ocorre uma conseqüente subdivisão intern (divisão do trabalho) e especialização dos órgãos e das pessoas e, em decorrência, uma maior necessidade de coordenação e integração das partes envolvidas para garantir a eficiência e eficácia. Como. o mundo externo é caracterizado por mudanças rápidas e inesperadas, a organização do futuro deverá ter uma estrutura e comportamento capazes de mudanças rápidas e freqüentes para acompanhar com sucesso as mudanças do mundo. Nestas circunstâncias, os administradores "generalistas" e dotados de habilidades genéricas e variadas terão perspectivas mais promissoras do que os administradores "especialistas" e concentrados em poucas habilidades gerenciais.

2. Conforme diriam alguns: à medida que aumentam os mercados e os negócios, crescem também os riscos na atividade organizacional e, principalmente, na atividade empresarial. O produto ou serviço que demonstre ser superior ou melhor será o mais procurado. O desenvolvimento de tal produto ou serviço exigirá maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento, aperfeiçoamento das tecnologias, dissolução de velhos e criação de novos departamentos e diversos, busca incessante de novos mercados e a necessidade de lutar contra outras organizações, concorrendo com elas para sobreviver e crescer.

3. Sofisticação da tecnologia: com o progresso das comunicações, do computador e do transporte a jato, as organizações e empresas estão internacionalizando suas

operações e atividades. A tecnologia proporcionará uma eficiência maior, uma precisão maior e a liberação da atividade humana para tarefas mais complicadas e que exijam planejamento e criatividade.

A tecnologia introduzirá novos processos e novos instrumentos que causarão impactos sobre a estrutura e comportamento das organizações.

4. Taxas elevadas de inflação: os custos de energia, de matérias-primas, de mão-de-obra, do dinheiro estão se elevando continuamente. A inflação exigirá, cada vez mais, maior eficiência da administração das organizações e empresas, para que estas possam obter melhores resultados com os recursos disponíveis e programas de redução de custos operacionais. A inflação imporá fatalmente novas pressões e ameaças sobre as organizações lucrativas: estas deverão lutar pelo lucro e pela sobrevivência através da procura de maior produtividade.

5. Internacionalização dos negócios' o esforço de exportação, a criação de novas subsidiárias, para deitar raízes em outros territórios estrangeiros, é um fenômeno recente ocorrido após as duas guerras mundiais e que influenciará as organizações do futuro e a sua administração.

6. Visibilidade maior das organizações: enquanto crescem, as organizações tornam-se mais competitivas, mais sofisticadas tecnologicamente, internacionalizam-se mais e, com isto, aumentam sua influência ambiental. Em outros termos, gradativamente as organizações chamam mais a atenção do ambiente e do público e passam a ser mais visíveis e percebidas pela opinião pública. A visibilidade da organização - a sua capacidade de chamar a atenção dos outros - pode ocorrer de maneira positiva (imagem positiva dá organização perante o público) ou de maneira negativa (imagem negativa). Ik qualquer forma, a organização jamais será ignorada pelos outros: consumidores, fornecedores, imprensa, sindicatos, governo etc.

E isto influenciará o seu comportamento.

Todos esses desafios trarão obrigatoriamente uma conseqüência para a administração das organizações e empresas: a administração da incerteza. As mudanças rápidas e bruscas, o crescimento organizacional, a concorrência das demais organizações e empresas, o desenvolvimento tecnológico, os fenômenos econômicos da inflação, a internacionalização das atividades, a visibilidade e interferência da opinião pública farão com que as organizações do futuro (e desta década de 80) passem a lidar, não mais com a previsibilidade, continuidade e estabilidade, mas com a imprevisibilidade, descontinuidade e instabilidade em todos os setores de atividade. Novas formas e modelos de organização serão necessários, e uma nova mentalidade dos administradores, imprescindível.

INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

SUMÁRIO

1. A Administração constitui uma importante atividade em uma sociedade pluralista que se baseia no esforço cooperativo do homem através das organizações.

2. A tarefa básica da Administração é fazer as coisas através das pessoas, com os melhores resultados. Em qualquer tipo de organização humana, busca-se o alcance de determinados objetivos com eficiência e eficácia. A Administração dirige o esforço dos grupos organizados.

3. O conteúdo da Administração varia conforme a teoria considerada: para a Administração Científica eram os métodos e processos de trabalho de cada operário; para a Teoria Clássica da Administração, a Administração envolve previsão, organização, direção, coordenação e controle do trabalho realizado em toda a organização; para a Teoria das Relações Humanas, a Administração deve buscar os melhores resultados através de condições que permitam a integração das pessoas nos grupos sociais e a satisfação das necessidades individuais.

4. O objeto da Administração é a própria atividade organizacional. Inicialmente, o objeto da Administração era simplesmente a atividade fabril; depois estendeu-se às empresas industriais e, mais adiante, a todo tipo de organização humana, passando gradativamente a envolver também o intercâmbio entre as organizações e seus ambientes.

5. A Administra ão na sociedade moderna tornou-se vital e indispensável. Em uma sociedade de organizações, onde a complexidade e a interdependência das organizações são o aspecto crucial, a Administração avulta como o fator-chave tanto para a melhoria da qualidade de vida como para a solução dos problemas mais complexos que afligem a humanidade de hoje.

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

l. Quais as habilidades necessárias ao administrador, tendo em vista a variedade de situações com que se defronta?

2. Qual o objeto de estudo da Administração?

3. Comente o estado atual da TGA.

4. O que diz sobre a Administração na sociedade moderna?

5. Quais os principais desafios para a Administração na década de 80?

CASO

Método do Caso

O método do caso é uma técnica de simulação. Como o aluno não pode manipular experimentalmente uma empresa - da mesma forma como um estudante de Medicina aprende fazer cirurgia em cadáveres, ou o estudante de Engenharia aprende a fazer reações químicas ou físicas no laboratório -, o método do caso procura simular uma realidade fictícia, na qual o aluno pode aplicar seus conhecimentos "na prática". Como o administrador nunca trabalha sozinho, mas em contato com outros administradores encarregados de outras áreas ou tarefas da empresa, o método do caso é uma técnica que tanto pode ser aplicada individualmente ou em grupos de alunos. Quando aplicada individualmente, é uma técnica de resolução de problemas e de tomada de decisão pessoal. Mas, quando aplicada em grupos, torna-se uma técnica eminentemente social e que requer de cada aluno a exata compreensão do problema e, mais do que isso, o conhecimento necessário e a argumentação suficiente para convencer seus colegas de grupo de que seus pontos de vista devem ser aceitos. Além do mais, o método do caso impõe a cada aluno tanto a habilidade de argumentar, como a capacidade de aceitar idéias melhores de seus colegas. É um aprendizado que lhe será útil na vida profissional, pois desenvolverá suas habilidades sociais que lhe permitirão uma

proveitosa bagagem para conviver com os problemas e com os colegas de sua empresa no futuro.

O método do caso se baseia no processo decisória. Parte do princípio de que existe sempre mais de uma solução adequada para qualquer problema em Administração de empresas. A solução que um administrador propõe poderá ser diferente da de outro. Igualmente, o mesmo administrador poderá propor diferentes soluções para o mesmo problema, tendo em vista determinados objetivos e à medida que mudam os recursos disponíveis, a situação ambiental ou os aspectos envolvidos. Dificilmente haverá um completo acordo entre administradores em relação a determinadas soluções, já que cada um pode perceber diferentes configurações no problema, partir de diferentes valores e objetivos, privilegiar determinados aspectos envolvidos no problema, visualizar diferentes conseqüências futuras de suas decisões, e assim por diante.

O método do caso, quando aplicado em grupos, requer que cada grupo escolha um coordenador que deverá ser o elemento capaz de fazer o grupo trabalhar em conjunto. O coordenador deve equilibrar a contribuição dos membros do seu grupo, de modo que todos possam contribuir igualmente com suas idéias e pontos de vista e impedir que um ou outro membro tenha exclusividade ou predomine sobre os demais; deverá escolher um secretário ou secretária para fazer todas as anotações principais a respeito das conclusões do grupo.

Terminado o trabalho, o coordenador deverá escolher um membro do grupo para apresentar à classe ou aos outros grupos as conclusões do seu grupo. O apresentador poderá ser um ou mais membros, e a utilização de recursos audiovisuais (lousa, painéis, quadros etc.) é recomendável para auxiliar na apresentação.

O método do caso segue as seguintes etapas:

1. Leia o caso cuidadosamente. O caso relatado é geralmente colhido da vida real. Pode incluir fatos e opiniões disparatadas que podem esconder ou camuflar fatos que realmente ocorreram.

2. Reúna os fatos. É conveniente coletar os principais fatos por escrito, para não confiar exclusivamente na memória. Se parecer conveniente considerar também as opiniões, rumores ou sentimentos, disponha-os juntamente com os fatos objetivos, mas reconheça-os como elementos subjetivos. No final, verifique se todos os fatos principais do caso estão reunidos.

3. Avalie os fatos. determine a importância relativa dos fatos reunidos e abandone os que não têm relevância para o caso. É conveniente indicar quais os fatos mais importantes e os de menor importância, através de um sistema de sinais ou indicadores.

4. 0ej na o problema. Esta costuma ser à parte mais difícil do caso. Assegure-se de que compreendeu o qual e de que conseguiu equacionar o problema e quais as conseqüências que dele poderia resultar. Tome cuidado, pois uma definição errada do problema poderá conduzi-lo a caminhos muito diferentes.

5 , Estabeleça alternativas de soluções para o problema. Não busque uma solução rápida, mas diversas soluções diferentes fundamentadas em atos. É conveniente escrever todas as alternativas de soluções e suas possíveis conseqüências no presente e no futuro da empresa.

6. Escolha a alternativa de solução mais adequada. Em outros termos, tome um decisão que ha a alternativa melhor ou mais adequada, levando em conta a situaçãào envolvida.

A - Se sabe por que escolheu esta solução. Verifique se sua decisão se apóia em seus próprios preconceitos, sentimentos ou experiência ou se baseia exclusivamente nos fatos apresentados no caso.

Prepare um plano de ação. À luz dos fatos, prepare um plano para executar a solução escolhida. Considere á empresa como uma totalidade e o envolvimento de outros departamentos, se o caso abranger. Procure ser didático na exposição aos demais colegas da classe.

Todas estas etapas deverão ser cumpridas em conjunto, sede que for trabalhado em equipe não haja perda de grupos. O coordenador deverá conduzir os debates no sentido tempo ou discussões inúteis.no seu grupo.

PARTE 2

OS PRIMÓRDIOS

DA ADMINISTRAÇÃO

A Administração, tal como a encontramos hoje, é o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de numerosos precursores, alguns filósofos, outros físicos, economistas, estadistas, e outros até mesmo empresários que, no decorrer dos tempos, foram, cada qual no seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando as suas obras e teorias.

Assim sendo, não é de se estranhar que a moderna Administração utilize largamente certos conceitos e princípios descobertos e utilizados nas Ciências Matemáticas (inclusive a Estatística), nas Ciências Humanas (como a Psicologia, Sociologia, Biologia, Educação etc.), nas Ciências Físicas (como a Física, Química etc.), como também no Direito, Engenharia etc.

A história nos demonstra que a maioria dos empreendimentos militares, sociais, políticos, econômicos e religiosos teve uma estrutura orgânica piramidal. Embora de forma não muito regular, essa pirâmide retrata uma estrutura hierárquica, concentrando no vértice as funções de poder e de decisão. A teoria da estrutura hierárquica não é nova: Platão, Aristóteles, Hamurabi etc. já tratavam dela. A Bíblia nos conta os conselhos de Jetro, sogro de Moisés e sacerdote de Midiã; que, notando as dificuldades do genro em atender ao povo e julgar as suas lides, num dia em que aguardava o líder durante o dia inteiro em uma sela, à espera de suas decisões para cada caso, perguntou a Moisés:

L - Que é isto que fazes ao povo? Por que te assentas se, e todo o povo está em pé diante de ti, desde a manhã até o por-do-sol?

Ao que Moisés respondeu:

- É porque o povo vem a mim para consultar a Deus. Quando tem alguma quesito, vem a mim, para que eu julgue entre um e outro, e lhe declare os estatutos de Ikus e as suas leis.

Jetro, porém, o admoestou:

- Não é bom o que fazes. Sem dúvida, desfalecerás, assim tu, como este povo que está contigo: pois isto é pesado demais para ti; tu não o podes fazer assim, sozinho. Ouve, pois, minhas palavras. Eu te aconselharei, e Deus seja contigo. Representa o povo perante Deus. Leva a Deus as suas causas, ensina-lhes os estatutos e as leis, e faze-lhes saber o caminho em que devem andar, e a obra que devem fazer. Procura dentre o voz homens capazes, tementes a Deus homens de verdade, aos quais aborreça a avareza. Põe-nos sobrepeles, por chefes de 1000, chefes de 100, chefes de 50 e chefes de 10 para que julguem este povo em todo tempo. Toda causa grave, trá-la-ão a ti, mas toda causa pequena, eles mesmos a julgarão. Será assim, mais fácil para ti, e eles levarão a carga contigo. Se isto fizeres, e assim Deus to mandar, poderás então suportar; e assim, também, todo este povo tornará em paz ao seu lugar.

Exodo, cap.18, v.13-27

O texto bíblico conta que Moisés seguiu os conselhos do sogro: escolheu homens capazes de todo o Israel e dele ou-Ihes autoridade como se fossem os seus representantes - chefes de 1000, chefes de 100, chefes de 50 e chefes de 10 - que dali para a frente passaram a exercer jurisdição, conforme o nível de competência delegada. Todas as causas simples, julgaram-nas eles mesmos, enquanto apenas as mais graves trouxeram-nas a Moisés.

Certas referências pré-históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a Antigüidade no Egito, na Mesopotâmia, na Assíria, testemunharam a

existência, em remotas épocas, de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até os nossos dias.

Os papiros egípcios atribuídos à época de 1300 a.C. já indicam a importância da organização e administração da burocracia pública no Antigo Egito. Na China, as parábolas de Confúcio sugerem práticas para a boa administração pública.

CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS EVENTOS DOS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO

Anos Autores Eventos

4000 a.C. Egípcios Reconhecimento da necessidade de planejar, organizar e controlar.

2600 a.C. Egípcios Descentralização na organização.

2000 a.C. Egípcios Reconhecimento da necessidade de ordens escritas. Uso de consultoria de sta,f I.

1800 a.C. Hamurabi Uso de controle escrito e testemunhal; estabelecimento do salário
(Babilônia) mínimo; reconhecimento de que a responsabilidade não pode ser transferida.

1491 a.C. Hebreus Conceitos de organização; prinCipio escalar; princípio da exceção.

600 a.C. Nabucodonosor Controle de produção e incentivOs salariais.
(Babilônia)

500 a.C. Mencius Reconhecimento da necessidade de sistemas e padrôes.
(China)

400 a.C. Sócrates (Grécia) EnunCiado da universalidade da Administração.
Ciro (Pérsia) Reconhecimento da necessidade de relações humanas; uso dó estudo de movimentos, arranjo físico e manuseio de materiais.
Platão (Grécia) Enunciado do princípio da especialização.

175 a.C. Cato (Roma) Uso de descrições de funções.

20 Jesus (Judéia) Unidade de comando; regulamentos; relações humanas.

284 Dioclécio (Roma) Delegação de autoridade.

1436 Arsenal de Veneza Contabilidade de custos; verificações e balanços para controle; numeração de inventários; intercâmbio de partes; utilização da técnica de linha de montagem; uso da Administração de Pessoal; estondardização das partes; controle de inventário; controle de Custos.

1525 Niccoló Machiavell(Itália) Confiança no princípio do consenso da massa; reconhecimento da necessidade de coesão na organização; enunciado das qualidades de liderança; descrição de táticas políticas.

1767 Sir James Stuart (Inglaterra) Teoria da fonte da autoridade; impacto da automação; diferencia ção entre gerentes e trabalhadores baseada nas vantagens da especialização.

1776 Adam Smith(Inglaterra) Aplicação do princípio de especialização aos trabalhadores manufatureiros; conceitos de Controle.

1799 Eli Whitney (EUA) Método cientifico; uso da contabilidade de custos e do controle de qualidade; aplicação do conceito de internacionalização das partes; reconhecimento da amplitude administrativa.

1800 James Watt Procedimentos padronizados de operação; especificações; métodos de trabalho; planejamento; incentivo salarial; tempos-
MathewBoulton (Inglaterra) padrões; dados padronizados; gratificações natalinas; seguros mútuos aos empregados; utilização de auditoria.

1810 Robert Owen(Inglaterra) Reconhecimento e aplicação de práticas de pessoal; assunção da responsabilidade pelo treinamento dos operários; introdução de planos de casas para os operários.

1832 Charles Babbage (Inglaterra) Ênfase na abordagem científica; ênfase na especialização; divisãodo trabalho; estudo de tempos e movimentos; contabilidade de custos; efeito das várias cores na eficiência do operário.

1856 Daniel C. McCallum (EUA) Uso de organogramas para mostrar a estrutura organizacional: aplicação da Administração sistemàtiea cm ferrovias.

1886 Henry MMcalfe (EUA) Pane da Administração; ciência da Administração.

Frederick W. Taylor Administração cientifica; ampliação de sistemas; Administra ao de

Pessoal; necessidade de e entre o trabalho e a gerência; salários elevados; divisão eqüitativa entre trabalho e gerência; organização funcional; princípio da exceção aplicado à oficina; sistema de custos; estudo de métodos; estudo de tempos; definição da Administração cientifica; ênfase na tarefa administrativa; ênfase na pesquisa, planejamento, controle e cooperação.

Apesar de todo o progresso ocorrido no conhecimento humano, a chamada "Ciência da Administração" somente surgiu no despontar do século XX, como um acontecimento histórico da maior transcendência. A TGA é uma área nova e recente do conhecimento humano. Para que ela surgisse foram necessários muitos séculos de preparação e muitos antecedentes históricos capazes de permitir e viabilizar as condições indispensáveis ao seu aparecimento.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO

Objetivos deste capítulo

Mostrar a histórica e incipiente preocupação com a Administração durante a Antigüidade até o século passado.

Alinhar a influência dos filósofos, da organização eclesiástica, da organização militar e dos economistas liberais no pensamento administrativo e nas formas de organização e Administração existentes no passado.

Mostrar a influência da Revolução Industrial e como ela preparou o terreno onde vicejariam as primeiras tentativas de se construir uma Ciência da Administração.

Em toda a sua longa história até o início do século XX, a Administração se desenvolveu com uma lentidão impressionante. Somente a partir deste século passou por fases de desenvolvimento de notável pujança e inovação. Enquanto nos dias de hoje a sociedade da maioria dos países desenvolvidos é uma sociedade pluralista de organizações, onde a maior parte das obrigações sociais (como a produção, a prestação de um serviço especializado de educação ou de atendimento hospitalar, a garantia da defesa nacional ou a preservação do meio ambiente) é confiada a organizações (como indústrias, universidades e escolas, hospitais, exército, organizações de serviços públicos) que são administradas por grupos diretivos próprios para poderem se tornar mais eficazes, no final do século passado a sociedade era completamente diferente. Há 80 anos atrás, as organizações eram poucas e pequenas: predominavam ás pequenas oficinas, os artesãos independentes, as pequenas escolas, os profissionais autônomos (como os médicos, os advogados que trabãlhavam por conta própria), o lavrador, o armazém da esquina etc. Apesar de sempre ter existido o trabalho na história da humanidade, a história das organizações e da sua administração é um capítulo que teve o seu início há muito pouco tempo.

INFLUÊNCIA DOS FILÓSOFOS

A Administração recebeu enorme influência da Filosofia, desde os tempos da

Antigüidade.

Haimann', bem como Koontz e O'Donnellz se referem ao filósofo grego Sócrates 470 a.C. que em sua discussão com Nicomaquides, expõe o seu ponto de vista sobre a separa Administração como uma habilidade pessoal

2 - 399 a.C, da do conhecimento técnico e da experiência:

"Sobre qualquer coisa que um homem possa presidir, ele será, se souber do que precisa e se for capaz de provê-lo, um bom presidente, quer tenha a direção de um coro, uma família, uma cidade por um exército.

Não é também uma tarefa unir os maus e honrar os bons? Portanto, Nicomaquides, n o desrezeis homens

hábeis em administrar seu haveres; pois os afazeres privados diferem dos públicos somente em magnitude; em outros as ectos s o similares; mas o que mais se deve observar é que nenhum deles pode ser gerido sem homens, nem os afazeres privados são geridos por uma espécie de homem e os públicos por outra: pois aqueles que conduzem os negócios públicos não utilizam homens de natureza diferente daqueles empregados pelos que gerem negócio privados; e os que sabem empregá-los conduzem tanto os negócios públicos quanto privados, judiciosamente, enquanto que aqueles que n ó sabem, errarão na administração de ambos"

3 - Platão (429 a.C. - 347 a.C.), filósofo grego, discípulo de Sócrates, preocupou-se pro fundamente com os problemas políticos e sociais inerentes ao desenvolvimento social e cultural do povo grego. Em sua obra, A República, expõe o seu ponto de vista sobre a formação democrática de governo e de administração dos negócios público de Platão, do qual Aristóteles (384 a.C. - 322 a.C.), outro filósofo grego, bastante divergiu, deu enorme impulso à Filosofia, principalmente à Cosmologia à Nosologia, à Metafisica, às Ciências Naturais, abrindo as perspectivas estuda o ser humano na sua época. Foi o criador da Lógica. No seu livro Política, do Estado e distingue três formas de Administração pública, a saber:

1. Monarquia ou governo de um só (que pode redundar em tirania).
2. Aristocracia ou governo de uma elite (que pode descambar em oligarquia).
3. Democracia ou governo do povo (que pode degenerar em anarquia).

Durante os séculos que vão da Antigüidade até o início da Idade Moderna, a Filosofia voltou-se para uma variedade de preocupações que nada tinham a ver com problemas administrativos.

É com Francis Bacon (1561-1626) filósofo e estadista inglês, considerado o fundador da Lógica Moderna baseada no método experimental e indutivo, que vamos encontrar alguma preocupação prática de se arar experimentalmente o que é essencial do que é acidental ou acessório Baeon antecipou ao princípio conhecido em Administração como "principio da prevalência do principal sobre o acessório".

Realmente, o maior expoente da época foi René Descartes 1596-1650), um filósofo matemático e físico francês considerado o fundador da Filosofia Moderna. As famosas coordenadas cartesianas foram criadas por Descartes e foi muito valioso o impulso que deu à Matemática e à Geometria da época. Na Filosofia, celebrizou-se pelo livro O Discurso do Método, onde descreve os principais preceitos do seu método filosófico, hoje denominado “método cartesiano" cujos princípios são:

1. Princípio da Dúvida Sistemática ou da Evidência que Consiste em não aceitar como verdadeira coisa alguma, enquanto não se souber com evidência - ou seja, clara e distintamente - aquilo que é realmente verdadeiro: Com esta dúvida sistemática evita-se a prevenção e a preúpitaç o, aceitando-se apenas como certo àquilo que seja evidentemente certo.

2. Principio da Análise da Decomposição; que Consiste em dividir e decompor cada dificuldade ou problema em tantas partes quantas sejam possível e necessário à sua melhor adequação e solução, e resolvê-las cada uma separadamente.

3. Principio da Síntese ou da Composição que Consiste em conduzir ordenadamente os nossos pensamentos e o nosso raciocínio, começando pelos objetivos e assuntos mais fáceis e simples de se conhecer, para caminharmos gradualmente aos mais difíceis.

4. Principio da Enumeração ou da Verificação que Consiste em fazer, em tudo, recontagens, verificações e revisões tão gerais que se fique seguro de nada haver omitido ou deixado de lado.

Thomas Hobbes (1588-1679) desenvolveu uma teoria da origem contratualista do Estado, segundo a qual o homem primitivo, vivendo em estado selvagem, passou lentamente à vida social, através de um pacto entre todos. Todavia, "o homem é lobo do próprio homem", ou seja, o homem primitivo era um ser anti-social por definição, vivendo em guerra permanente com o próximo. O Estado viria a ser; portanto, a inevitável resultante da questão, impondo a ordem e organizando a vida social, qual um Levita. Este, ao crescer, apresenta as dimensões de um dinossauro, ameaçando a liberdade de todos.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) desenvolveu a teoria do Contrato Social: o Estado sárge de um acordo de vontades. Rousseau imagina uma convivência individualista, vivendo os homens cordial e pacificamente, sem atritos com seus semelhantes. Porém, se o homem é por natureza bom e afável, a vida em sociedade o deturpa.

Karl Marx (1818-1883) e seu parceiro Friedrich Engels (1820-1895) propõem uma teoria da origem econômica do Estado. O surgimento do poder político e do Estado nada mais é do que o fruto da dominação econômica do homem pelo homem.

O Estado vem a ser uma ordem coativa imposta por uma classe social exploradora. No Manifesto Comunista, eles afirmam que a história da humanidade sempre foi a história da luta de classes. Homens livres. e escravos, patrícios e plebeus, nobres e servos, mestres e artesãos, numa palavra, exploradores e explorados, sempre mantiveram uma luta, às vezes oculta, às vezes patente.

Marx afirma que todos os fenômenos históricos são o produto das relações econômicas entre os homens. O marxismo foi a primeira ideologia a afirmar o estudo das leis objetivas do desenvolvimento econômico da sociedade, em oposição aos ideais metafísicos.

Como veremos mais adiante, vários princípios da moderna Administração, como os da divisão do trabalho, da ordem, do controle etc., estão basicamente contidos nos princípios cartesianos.

Com o surgimento da Filosofia Moderna, deixa a Administração de receber contribuições e influências, uma vez que o campo de estudo filosófico se afasta enormemente dos problemas organizacionais.

INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO DA IGREJA CATÓLICA

Através dos séculos, as normas administrativas e princípios de organização pública foram se transferindo das instituições dos Estados (como era o caso de Atenas, Roma etc.) para as instituições da nascente Igreja Católica e para as organizações militares. Essa transferência se fez de modo lento, mas efetivo, talvez porque a unidade de propósitos e de objetivos - princípios fundamentais na organização eclesiástica e na organização militar - nem sempre é encontrada na ação política que se desenvolvia nos Estados, geralmente movida por objetivos contraditórios de cada partido, dirigente ou classe social.

James D. Mooney' fez uma interessante pesquisa sobre a estruturação da Igreja Católica, mostrando a sua organização no tempo, sua hierarquia de autoridade, seu estado-maior(assessoria) e sua coordenação funcional. A Igreja tem uma organização hierárquica tão simples e eficiente que a sua enorme organização mundial pode operar satisfatoriamente sob o comando de uma só cabeça executiva: o Papa, cuja autoridade coordenadora lhe foi delegada de forma mediata por uma autoridade divina superior.

De qualquer forma, a estrutura da organização eclesiástica serviu de modelo para muitas organizações que, ávidas de experiências bem sucedidas, passaram a incorporar uma infinidade de princípios e normas administrativas utilizadas na Igreja Católica.

INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO MILITAR

A organização militar tem influenciado enormemente o desenvolvimento das teorias da Administração ao longo do tempo. A organizaÇão linear, por exemplo, tem suas origens na organização militar dos exércitos da Antigüidade e da época medieval. O principio da unidade de comando (pelo qual cada subordinado só pode ter um superior) – fundamental para a função de direção - é o núcleo central de todas as organizações militares daquelas épocas. A escala hierárquica, ou seja, a escala de níveis de comando de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade correspondente é tipicamente um aspecto da organização militar utilizado em outras organizações. Com o passar dos tempos, a gradativa ampliação da escala de comando trouxe também uma correspondente ampliação da graduação da autoridade delegada: à medida que o volume e operações militares aumentava, crescia também a necessidade de delegar autoridade para níveis mais baixos dentro da organização militar.

Ainda na época de Napoleão (1769-1821), o general, ao chefiar o seu exército, tinha a responsabilidade de vigiar a totalidade do campo de batalha. Porém, com as batalhas de maior alcance, inclusive de âmbito continental, o comando das operações de guerra exigiu, não novos princípios de organização, mas a extensão dos princípios então utilizados, conduzindo assim a um planejamento e controle centralizados em paralelo a o relações descentralizadas ou seja, passou-se à centralização do comando e à descentralização da execução.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO

O conceito d hierarquia dentro da organização militar é provavelmente tão antigo quanto a própria guerra, pois a necessidade de um estado-maior sempre existiu para um exército. Todavia, o estado-maior formal como um quartel-general somente apareceu em 1665 com a Marca de Brandenburgo, precursor do exército prussiano. A evolução do princípio de assessoria e a formação de um estado-maior geral teve sua origem no século XVIII na Prússia, com o Imperador Frederico II, o Grande (I712-178b), que, desejoso de aumentar a eficiência do seu exército, fez algumas inovações na estrutura da organização militar. Com a ajuda do General Scharnhorst foi criado um estado-maior para assessorar o comando (linha) militar. Os oficiais de linha e de assessoria trabalhavam independentemente, numa nítida separação entre o planejamento e a execução das operações de guerra. Os oficiais formados no estado-maior eram transferidos posteriormente para posições de comando (linha) e novamente para o estado-maior, o que assegurava uma intensa experiência e vivência nas funções de gabinete, de campo e novamente de gabinete'.

Uma outra contribuição da organização militar é o princípio de direção, através do qual todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e aquilo que ele deve fazer.

Salienta Mooney que mesmo Napoleão, o general mais autocrata da história militar, nunca deu uma ordem sem explicar o seu objetivo e certificar-se de que a haviam compreendido corretamente, pois estava convencido de que a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente de qualquer coisa.

No início do século XIX, Carl von Clausewitz (1780-1831), general prussiano, escreveu um Tratado sobre a Guerra e os Princípios de Guerras, sugerindo como administrar os exércitos em períodos de guerra. Foi o grande inspirador de muitos teóricos da Administração que posteriormente se basearam na organização e estratégia militares para adaptá-las à organização e estratégia industriais.

Clausewitz considerava a disciplina como um requisito básico para uma boa organização. Para ele toda organização requer um cuidadoso planejamento, no qual as decisões devem ser científicas e não simplesmente intuitivas. As decisões devem e basear na probabilidade e não apenas na necessidade lógica. O administrador deve

aceitar a incerteza e planejar de maneira a poder minimizar essa incerteza.

INFLUÊNCIA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

A partir de l776, com a invenção da máquina a vapor por James Watt (736-1819) e a sua posterior aplicação à produção, uma nova concepção de trabalho veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, num lapso de aproximadamente um século, foram maiores do que as mudanças havidas no milênio anterior. É o período chamado de Revolução Industrial, que se iniciou na Inglaterra e rapidamente se alastrou por todo o mundo civilizado.

A Revolução Industrial pode ser dividida em duas épocas bem distintas:

1780 a 1860:1ªRevolução Industrial ou revolução do carvão e do ferro.

1860 a 1914: 2ª Revolução Industrial ou revolução do aço e da eletricidade.

Embora tenha se iniciado a partir de 1780, a Revolução Industrial não adquiriu todo o seu ímpeto antes do século XIX. Ela surgiu como uma bola de neve em acelera ão crescente.

A 1ª Revolução Industrial pode ser dividida em 4 fases :

1ª fase: a mecanização do indústria e da agricultura nos fins do século XVIII com o aparecimento da máquina de jour (inventada pelo inglês Hargreaves em 1767), do tedor de al lodeo (por Whi poy A k 92 t m

1769), do tear mecânice (por Cartwright em 1785), do descaroça vieram substituir o trabalho do homem e a força motriz muscular do homem do animal ou ainda da roda dá qual. Eram máquinas grandes e pesadas más com incrivel superioridade sobre os processos manuais de produção da época. O descaroçador de algodão tinha capacidade para trabalhar mil libras de algodão enquanto, no mesmo tempo, um escravo conseguia trabalhar cinco.

2ª fase: a aplicação da força motriz da indústria. A força elástica do vapor descoberta por Ilénis Papin no século XVII ficou sem aplicação até 1776 quando Watt inventou a máquina a vapor. Com a aplicação do vapor às máquinas, iniciam-se as grandes transformações nas oficinas, que se converteram em fábricas, nos transportes, nas comunicações e na agricultura.

3ª fase: o desenvolvimento do sistema fabril. O artesão e a sua pequena oficina patronal desapareceram ara dar lugar ao operário e às fábricas e às usinas, baseadas na divisão do trabalho. Surgem novas indústrias em detrimento da atividade rural. A migração de massas humanas das áreas agrícolas para as proximidades das fábricas provoca o crescimento das populações urbanas.

4ª fase: um espetacular aceleramento dos transportes e das comunicações. A navegação a vapor surgiu com Robert Fulton (1807) nos Estados Unidos e logo depois as rodas propulsoras foram substituídas por hélices. A locomotiva a vapor foi aperfeiçoada por Stephenson, surgindo a primeira estrada de ferro na Inglaterra (1825) e logo depois nos Estados Unidos (1829). Esse novo meio de transporte propagou-se vertiginosamente. Outros meios de comunicações foram aparecendo com uma rapidez surpreendente: Morse inventa o telégrafo elétrico (1835), surge o selo postal na Inglaterra (1840), Graham Bell inventa o telefone (1876). Já se esboçam os primeiros sintomas do enorme desenvolvimento econômico, social, tecnológico e industrial e as profundas transformações e mudanças que ocorreriam com uma velocidade gradativamente maior.

Com todos esses aspectos define-se cada vez mais um considerável controle capitalista sobre quase todos os ramos da atividade econômica.

A partir de 1860, a Revolução Industrial entrou em uma nova fase profundamente diferente da 1ª Revolução Industrial. É a chamada 2ª Revolução Industrial, provocada por três acontecimentos importantes:

- desenvolvimento de novo processo de fabricação de aço (1856);
- aperfeiçoamento do dínamo (1873);

- invenção do motor de combustão interna (1873) por Daimler.

As principais características da 2ª Revolução Industrial são as seguintes:

1. A substituição do ferro pelo aço como material industrial básico.

2. A substituição do vapor pela eletricidade e pelos derivados de petróleo como principais fontes de energia.

3. O desenvolvimento da maQuinaria automática e um alto grau de especialização do trabalho.

4. O crescente domínio da indústria pela ciência.

5. Transformações radicais nos transportes e nas comunicações. As vias férreas são melhoradas e ampliadas.

A partir de 1880, Daimler e Benz constroem automóveis na Alemanha, Dunlop aperfeiçoa o pneumático em 1888 e Henry Ford inicia a produção do seu modelo "T" em 1908, nos Estados Unidos. Em 1906, Santos Dumont faz a primeira experiência com o avião.

6. O desenvolvimento de novas formas de organização capitalista. As firmas de sócios solidários, formas típicas de organização comercial, cujo capital provinha dos lucros auferidos (capitalismo industrial , e que tomavam parte ativa na direção dos negócios, deram lugar ao chamado capitalismo financeiro. O capitalismo f:nanceiro tem quatro caracterfsticas principais):

a) a dominação da indústria pelas inversões bancárias e instituições financeiras e de crédito, como foi o caso da formação da United States Steel Corporation, em 1901; pela J. P. Morgan 8t Co.;

b) a formação de imensas acumulações de capital, provenientes de trustes e fusões de empresas;

c) a separação entre a propriedade particular e a direção das empresas;

d) o desenvolvimento das holding companies.

7. A expansão da industrialização até a Europa Central e Oriental, e até o Extremo Oriente.

Em 1871, a Inglaterra era a maior potência econômica mundial . Em 1865 , John D. Rockefeller (1839-1937) funda a Standard Oil. Ao redor de 1889 o capital da General Electric e da Westinghouse Electric já ultrapassava 40 milhões de dólares em cada uma dessas empresas. Em 1890, Carnegie forma o truste do aço, ultrapassando a produção de toda a Inglaterra, Swift e Armour formam o truste das conservas, Guggenheim forma o truste do cobre e Mello o truste do alumínio.

Da calma produção do artesanato, em que os operários eram organizados em corporações de ofício regidas por estatutos, onde todos se conheciam, em que o aprendiz, para passar a artesão ou a mestre, tinha de produzir uma obra perfeita perante os jurados e os síndicos, que eram as autoridades da corporação, passou o homem rapidamente para o regime da produção feita através de máquinas, dentro de grandes fábricas. Não houve uma gradativa adaptação entre as duas situações sociais. Houve, isto sim, uma súbita modificação de situação, provocada por dois aspectos, a saber:

1. A transferência da habilidade do artesão para a máquina, que passou a produzir com maior rapidez, maior quantidade e melhor qualidade, possibilitando uma redução no custo da produção.

2. A substituiçdo da força do animal ou do músculo humano pela maior potência da máquina a vapor (e posteriormente pelo motor), que permitia maior produção e maior economia.

Os proprietários de oficinas, que não estavam em condições financeiras de adquirir máquinas e maquinizar a sua produção, foram obrigados, por força da concorrência, a trabalhar para outros proprietários de oficinas que possuíam a maquinaria necessária. Esse fenômeno da maquinização das oficinas - rápido e intenso - provocou uma série de fusões de pequenas oficinas que passaram a integrar outras maiores que, aos poucos, foram crescendo e se transformando em fábricas. Esse crescimento foi acelerado graças ao abaixamento dos custos de produção que propiciou

preços competitivos e um alargamento do mercado consumidor da época. Isso aumentou a demanda de produção e, ao contrário do que se previa na ocasião, as máquinas não substituíram totalmente o homem, mas deram-lhe melhores condições de produção. O homem foi substituído pela máquina naquelas tarefas em que se podia automatizar e acelerar pela repetição. Com o aumento dos mercados, decorrente da popularização dos preços, ás fábricas passaram a exigir grandes contingentes humanos.

Aumentou a necessidade de volume e de qualidade dos recursos humanos. A mecanização do trabalho levou à divisão do trabalho e à simplificação das operações, fazendo com que os ofícios tradicionais fossem substituídos por tarefas semi-automatizadas e repetitivas, que pessoas sem nenhuma qualificação e com enorme podiam ser executadas com facilidade o tipo de produção, ou seja simplicidade de controle. A unidade dom, a oficina, o artesanato em família, desapareceu com a súbita e violenta competição, surgindo daí uma pluralidade de operários e de máquinas nas fábricas. Com a concentração de indústrias e fusão das pequenas oficinas alimentadas pelo fenômeno da competição, grandes contingentes de operários assaram a trabalhar untos, durante as jornadas diárias de trabalho, que se estendiam por 12 ou 13 horas de labor, dentro de condições ambientais perigosas e insalubres, provocando acidentes e doenças em larga escala. O crescimento industrial era improvisado e totalmente baseado no em ritmo, uma vez que a situação era totalmente nova e desconhecida. Ao mesmo tempo em que intensa migração de mão-de-obra se desenvolvia dos campos agrícolas para os industriais, surge um surto acelerado de urbanização, também sem nenhum pane amento ou orientação. Ao mesmo tempo em que o capitalismo se solidifica, cresce o p lume de uma nova classe social: o proletariado. As transações se multiplicaram e a demanda de mão-de-obra nas minas, nas usinas siderúrgicas e nas fábricas aumentou substancialmente. Os proprietários passaram a enfrentar os novos problemas de gerência, improvisando suas decisões e sofrendo os erros de administração ou de uma nascente tecnologia.

Obviamente esses erros, em muitos casos, eram cobertos pela mínima paga aos trabalhadores, cujos salários eram,baixíssimos. A par do baixo padrão de vida, da promiscuidade nas fábricas e os tremendos riscos de graves acidentes, o longo período de trabalho em conjunto permitia uma interação mais estreita entre os trabalhadores e uma crescente conscientização da precariedade de suas condições de vida e de trabalho e da intensa exploração por uma classe social economicamente melhor favorecida. As primeiras tensões entre as classes operária e os proprietários de indústrias não tardaram a aparecer. Os próprios Estados passaram a intervirem alguns aspectos das relações entre operários e fábricas, baixando algumas leis trabalhistas. Em 1802, o governo inglês sanciona uma lei protegendo a saúde dos trabalhadores nas indústrias têxteis. A fiscalização do cumprimento dessa lei era feita voluntariamente pelos pastores protestantes e juízes locais. Outras leis esparsas são aos poucos impostas, na medida em que os problemas vão se agravando.

Com a nova tecnologia dos processos de produção e da construção e funcionamento das máquinas com a crescente legislação que procura defender e proteger a saúde e a integridade física do trabalhador e, conseqüentemente, da coletividade, a administração e a gerência das empresas industriais passaram ser a preocupação permanente dos seus proprietários. A prática foi lentamente ajudando a selecionar idéias e métodos empíricos. Ao invés de pequenos grupos de aprendizes e artesãos dirigidos por mestres habilitados, o problema agora era o de dirigir batalhões de operários da nova classe proletária que se criou. Ao invés de instrumentos rudimentares de trabalho manual, o problema era o de operar máquinas, cuja complexidade aumentava. Os produtos passaram a ser elaborados em operações parciais que se sucediam, cada uma delas entregue a um grupo de operários especializados em tarefas específicas, estranhos quase sempre às demais outras operações, ignorando até a finalidade da peça ou da tarefa que estavam executando. Essa nova situação contribuiu para a a ar da mente do operário o veículo social mais intenso, ou seja, o sentimento de estar produzindo e contribuindo para o bem da

sociedade. O capitalista passou a distanciar-se dos seus operários e a considerá-los uma enorme massa anônima, ao mesmo tempo em que os esperavam problemas sociais e reivindicavam agrupamentos sociais, mais condensados nas empresas

vos; ao lado de outros problemas de rendimento do trabalho e do áluipamento que itavam de uma rápida e adequada solução. A principal preocu dos empresários e fveava logicamente na melhoria dos aspectos mecánicos e tecnolbgicos da produção, com o objetivo de produzir quantidades maiores de produtos melhores e de menor custo. A gestão do pessoal e a coordenação do esforço produtivo eram aspectos de pouca ou nenhuma i tportáncia. Assim, a Revoluç8o Industrial, embora tenha provocado uma profunda modi- o na estrutura empresarial e econ8mica da época, não chegou a influenciar diretamente os princfpios de administraç o das empresas ent. o utilizados. Os dirigentes de empresas simplesmente trataram de cuidar como podiam ou como sabiam das demandas de uma economia em rápida expansão e carente de especialização. Alguns empresários baseavam as suas decis&s tendo por modelos as organizações militares ou eclesiásticas bem sucedidas nos sbculos anteriores. '2

Tragtenberg saGenta que "a utilização capitalista das máquinas no sistema fabril intensifca o caráter social do trabalho. Por sua vez, implica:

a) ritmos rigidos;
b) normas de comport >< to estrits;
c) maior interdepend2ncia mútua.

A máquina impõe como absolutamente necessário o caráter cooperativo do trabalho, a necessidade de uma regulação social. Porém, o uso capitalista das máquinas leva a uma direção autoritária, à regulamentação administrativa sobre o operário, tendo em vista a extorsão da mais=valia pelos membros do quadro administrativo, executivos, diretores, supervisores, capatazes. Os patrões conseguem fazer passar por simples regulamentação social o que na realidade é o seu código autoritário. Direção autoritária é objetivo capitalista que, pela chamada `racionalizaçdo do trabalho' e controle do comportamento do operário, define as garantias da cooperação""

Para obter cooperaç o na indústria, as funções diretivas transformam-se de normas de controle em normas de repressão.

Para a TGA, a principal conseqflência disto tudo é que a organização e a empresa modernas nasceram com a Revolução Industrial, graças a uma multidão de fatores, dentre os quais podemos destacar principalmente:

a) a ruptura das estruturas corporativas da ldade MEdia;
b) o avenço tecnológico, graças s ap ç dos progressos cientffcos à produção, eom a descoberta de
novas formas de energia a possibilidade de uma enorme ampliação de mercados
c) a substituição do tipo artesanal por um tipo industrial de produção.

INFLUÊNCIA DOS ECONOMISTAS LIBERAIS

A partir do século XVII desenvolveu-se principalmente na Europa, e paralelamente às diver-
sas correntes fllosóficas, uma grande quantidade de teorias econ8micas concentradas na
ex licaçâo dos fenômenos empresariais (microeconômicos) e baseadas inicialmente em dados
empíricos, ou seja, na simples experiência corrente e nas tradições do comércio da épo a. Ao
término do século XVIII, os economistas clássicos liberais conseguem grande aceita ão de
suas teorias. Essa reação para o liberalismo culmina com a ocorrência da Revolução France-
sa. As idéias liberais decorrem do direito natural: a ordem natural é a ordem mais perfeita.
Os bens naturais, sociais e econômicos são os bens que possuem caráter eterno. Os direitos
econômicos humanos são inalienáveis e existe uma harmonia preestabelecida em toda a cole-
tividade de indivíduos. Segundo o liberalismo a vida econômica deve afastar-se da influência
estatal, uma vez que o trabalho segue os princípios econômicos e a mão-de-obra está sujeita
às mesmas leis da economia que regem o mercado de matérias-primas ou o comércio interna-
cional. Os operários, contudo, estão à mercê dos patrôes, porque estes são os donos dos
meios de produção. A livre concorrência é o postulado principal do liberalismo econômico.
Para muitos autores", as idéias básicas dos economistas clássicos liberais constituem os
ermes iniciais do pensamento administrativo de nossos dias. O próprio criador da Escola
Clássica da Economia, Adam Smith (1723-1790), já visualizava o principio da especializaÇão
dos o erários em uma manufatura de agulhas e já enfatizava a necessidade de se racionalizar
p ç P p
a rodução . O princfpio da es ecializa ão e o rinef io da divisão do trabalho a arecem em
referências interessantes em seu livro Da Riqueza das Nações publicado em 1776. Para
Adam Smith a origem da riqueza das naçôes reside na divisão do trabalho e na especialização
das tarefas, preconizando o estudo de tempos e movimentos que, mais tarde, Taylor e Gil-

breth iriam desenvolver como a base fundamental da Administração Científica nos Estados
Unidos. Adam Smith reforçou bastante a importância do planejamento e da organização
dentro das funções da Administração. O bom administrador, segundo ele, deve preservar a
ordem, a economia e a atenção, não devendo se descuidar dos aspectos do controlP e da
remuneração dos trabalhadores.

James Mill (1773-1836), outro economista liberal, sugeria em seu livro Ele nentos de
Economia Polftica, publicado em 1826'6, uma série de medidas relacionadas com os estudos
de tempos e movimentos como meio de se obter incremento da
produção nas indústrias da
_ época . ( ) , ,

Em 1817, David Ricardo 1772-1823 e, em 1820, Thomas Robert Malthus
(1766-1834), publicam respectivamente os seus Princfpios de Economia Politica. Em 1835,
Samuel P. Newman, outro economista clássico, em seu livro Elementos de Economia Poli-
tica, escrevia que o administrador deve ser uma combinação de inúmeras qualidades rara-
mente encontradas em um ó indivídulo, a saber:

- capacidade de previsões e cálculos, pára que seus planos sejam bem fundados;
- perseverança e constância de propósitos ao executar seus planos;
- discri ào e decisào de caráter para poder superintender e dirigir os esforços dos outros;
- conh imento, tanto do estado do mundo em geral. como dos detalhes de empregos e empreendimento,
particulares, para poder conduzir alguns ramos da produçào.

Newman assinala que as funções da Administração consistem em:

- planejamento;
- arranjo;
- condução dos diferentes processos de produção.

John Stuart Mill (1806-1873), filósofo utilitarista, filho de James Mill, publicou tam-
bém um livro, Princlpios de Economia Polftica's onde propõe um conceito de controle extre-
mamente voltado para o problema de como evitar furtos nas empresas.

O liberalismo econômico corresponde ao período de máximo desenvolvimento da eco=
nomia capitalista, a qual, baseada no individualismo e no jogo das leis econômicas naturais,
pregava a livre concorrência. A livre concorrência, por seu turno, criou áreas de conflitos

sociais intensos. A acumulação crescente de capitais gerou profundos desequilíbrios pela
dificuldade de assegurar imobilizações com renda compatível para o bom funcionamento do
sistema. A partir da segunda metade do século XIX, o liúeralismo econômico começou a
perder sua enorme influência, enfraquecendo à medida que o capitalismo se agigantou com o
despontar dos Du Pont, Rockefeller, Morgan, Krupp etc. O novo capitalismo se inicia com a
produção em larga escala a artir das grandes concentrações de n aquinaria e de mão-de-
obra, criando situações extremamente problemáticas de organização de trabalho, de ambien-
te, de concorrência econômica, de padrão de vida etc.

O socialismo e o sindicalismo passam a ser os agentes essenciais da nova civilização,
obrigando o capitalismo do início do século XX a enveredar pelo caminho do máximo aper-
feiçoamento possível de todos os fatores de produção envolvidos e a sua adequada remune-
raçâo. Assim, quanto maior a pressão exercida pelas exigências proletárias, menos graves se
tornam as injustiças e mais acelerado e intenso o processo de desenvolvimento da tecnologia.

Dentro dessa nova situação, surgem os primeiros esforços realizados nas empresas
capitalistas para a implantação de métodos e processos de racionalização do trabalho, cujo
estudo metbdico e exposição teórica coincidiram com o início deste século.

SUMÁRIO

1: Sempre existiu no decorrer da história da humanidade alguma forma rudimentar de admi-
nistrar as organizações, desde as mais simples até as mais complexas.

2. O desenvolvimento das idéias e teorias acerca da Administração foi extremamente lento
até o século XIX, acelerando-se incrivelmente a partir do início do século atual.

3. A influência dos filósofos, como Sócrates, Platão e Aristóteles, nas tarefas de Adminis-
tração na antig idade é remarcável. Com o surgimento da Filosofia Moderna, destacam-
se Bacon e Descartes.

4. A organização eclesiástica da Igreja Católica influenciou de certa maneira o pensamento
administrativo, conforme a pesquisa de Mooney.

5. Igualmente, a organização militar trouxe grande influência para a Administração, contri-
buindo com alguns princípios que a Teoria Clássica iria mais adiante assimilar e incor-
porar .

6. A Revolução Industrial veio produzir o contexto industrial, tecnológico, social, político e

econômico de situações, problemas e variáveis, a partir do qual teria início a Teoria Clás-
sica da Administraç8o.

7. Também os economistas liberais (como James Mill, David Ricardo, John Stuart Mill e outros) deram algum suporte para o aparecimento de alguns princlpios de Administração que teriam enorme aceitação posteriormente.

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

I. Qual a contribuição dos antigos filósofos gregos, como Sócrates, Platão e Aristóteles para a Administração?
2. Qual a contribuição de René Descartes para a Administração?
3. Qual a influência da Organização Eclesiástica da Igreja Católica na Administração?
4. Qual a influência da organização militar?
5 . Em que aSpectos a Revolução Industrial provocou o ambiente propício para o surgimento da moderna Administração?
6. Qual a influência dos economistas liberais?

PARTE 3

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇAO

No despontar do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos pionei-
ros a respeito da Administração. Um era americano, Frederick Winslow Taylor, e veio a desenvolver a chamada Escola da Administraçdo Cientlfca, preocupada em aumentar a efi-
ciência da indústria através, inicialmente, da racionalização do trabalho do operário. O outro era europeu, Henri Fayol, e veio a desenvolver a chamada Teoria Clássicu, preocupa-
da em aumentar a eficiência da empresa através da sua organização e da aplicação de princí-
pios gerais da Administração em bases científicas. Muito embora ambos não tenham se comunicado entre si e tenham partido de pontos de vista diferentes e mesmo opostos, o certo é que as suas idéias constituem as bases da chamada A bordagem Clássica ou Tradicional da Adminrstração, cujos postulados dominaram aproximadamente as quatro primeiras décadas deste século no panorama administrativo das organizações.

Assim, de um modo geral, a Abordagem Clássica da Administração pode ser desdo-
brada em duas orientações bastante diferentes e, até certo ponto, opostas entre si, mas que se cómplementam com relativa coerência:

De um lado a Escolo da AdminrstraçDo Clentlf ca, desenvolvida nos Estados Unidos, a partir dos traba-
Ihos de Taylor. Essa escola era formada principalmente por engenheiros, como Frederick Winslow Taylor
(185&1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker GilbretM (1868-19 4), Harrington Emer-
son (1853-193I) e outros. Henry Ford (1863-1947) costuma ser incluldo entre eles, pela aplicação de seus
princfpios nos seus negócios.
A preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa atravts do aumento de efici8ncia no nfvel
operacional, isto E, no nivel dos operários. Daf a 2nfase na análise e na divisão do trabalho do operário,
uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem
a unidade fundamental da organização. Neste
sentido, a abordagem dá Admlnútraçdo Cientljrca E uma abordagem de baixo para cima (do operário
para o supervisor e gerente) e das partes (operários e seus cargos) para o todo (organização empresarial).
Predominava a atenção para o mótodo de trabalho, para os movimentos nccessários à execuç o de uma
tarefa, para o t mpo-padrio determinado para sua exccução: esse cuidado analftico e detáhista permitia a
especialização do operário e o reagrupamcnto de movimentos, operaçbes, tarefas, cargos etc., que constituem a chamada "Organizaçiio Racional do Trobalho" (ORT). Foi, acima de tudo, uma corrente de
idéias desenvolvida por engenheiros, que procuravam elaborar uma verdadeira engenharia industrial
dentro de uma concepção eminentemente pragmática. A ênfase nas tarefas é a principal característica da
Administração Científica.
2. De outro lado, a corrente dos Anatomistas e Fisiologistas da organização, desenvolvida na França, com
os trabalhos pioneiros de Fayol. Essa escola era formada principalmente por executivos de empresas da
época. Dentre eles: Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (n. 1891), Luther ;
Gulick e outros. A esta corrente chamaremos Teoria Clássica. A preocupação básica era aumentar á efi-
ciência da empresa através da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departámen-
tos) e das suas inter-relaçees estruturais. Daí a ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funciona-
mento) da organização. Neste sentido, a abordagem da Corrente Anatômica e Fisiologista é uma abor-
dagem inversa à da Administraçdo Cientifica: de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo
(organização) para as suas partes componentes (departamentos) . Predominava a atenção para a estrutura
organizacional, com os elementos da Administrac o, com os princípios gerais da Administraçào, com a
departamentalização. Esse cuidado com a síntese e com a vi ão global permitia a melhor maneira de
subdividir a empresa sob a centralizaç o de um chefe principal . Foi uma corrente eminentemente teórica
e "administrativamente orientada"3. A ênfase na estrutura é a sua principal

característica.

Administração científica — Taylor — fase nas tarefas

Abordagem dássica da administração

Teoria dássica — Fayol — fase na estrutura

DESDOBRAMENTOS DA ABORDAGEM CLASSICA

ORIGENS DA ABORDAGEM CLÁSSICA

As origens da Abordagem Clássica da Administração remontam às conseqiiências geradas
pela Revolução Industrial e que poderiam ser resumidas em dois fatos bastante genéricos, a
saber :

1. O crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando uma gradativa complexidade na sua
administração e exigindo uma abordagem científica e mais apurada que substituísse o empirismo e a
improvisação até ent o dominantes.
O aumento da dimensão das empresas no período da 2' Revolução Industrial leva a uma substituição das
teorias de caráter totalizante e global - como vimos no capítulo anterior - por teorias microindustriais
de alcance médio e parcial - como veremos nos próximos capítulos.

Com a grande empresa de dimensdes mais amplas surgem as condiçòes iniciais de planejamento a longo
prazo da produc o. reduzindo a instabilidade e à improvisaçào.
2. A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, no sentido de se obter o melhor
rendimento possível dos seus recursós e fazer face à concorrência e competiçào que se avolumavam entre
as empresas. Com a substituiç o do capitalismo liberal pelos monopólios, instala-se nos Estados Unidos,
entre 1880 e 1890, a produc o em massa, aumentando o número de assalariados nas indústrias: torna-se
necessário evitar o desperdício e economizar mào-de-obra. Surge o início da divisão de trabalho entre os
que pensam e os que executam. Os primeiros fixam os padrões de produção, descrevem os cargos, fixam
funçdes, estudam métodos de Administraçào e normas de trabalho, criando as condiçdes econômicas e
técnicas para o surgimento do taylorismo nos Estados Unidos e do fayolismo na Europa.

O panorama industrial no início deste século tinha todas as características e elementos

para poder inspirar uma Ciência da Administração: uma variedade incrível de empresas,
com tamanhos altamente diferenciados, problemas de baixo rendimento da maquinaria utili-
zada, desperdicio, insatisfação generalizada entre os operários, concorrência intensa, mas
com tendências pouco definidas, elevado volume de perdas envolvido quando as decisões
eram mal formuladas etc. Inicialmente, os autores clássicos pretenderam desenvolver uma
Ciência da Administração, cujos princfpios, em substituição às leis cientificas, pudessem ser
aplicados para resolver os problemas da organização'.

Para melhor enfoque da Abordagem Clássica da Administra ão, desenvolveremos ini-
cialmente um capitulo sobre a Administra 8o Cientffrca de Taylor e de seus seguidores (Cap.
3) e depois um capitulo sobre a Teoria Clássica dé Fayol (Cap. 4). Nesses dois capítulos pre-
tendemos desenvolver uma idéia aproximada do que significa a Abordagem Clássica, quais
as suas características e modelos de aplicação. Em outros termos, pretendemos mostrar qual
foi o figurino de Administraç o utilizado amplamente pelas empresas americanas e euro-
péias nas primeiras décadas deste século, e, com isto, demonstrar quais as adequações e van-
tagens, de um lado, e quais as restriçôes e falhas, de outro, que a aplicação dessa abordagem
pode trazer à organização nos dias de hoje.

Merrill expõe os pontos predominantes daqucles autores que considera os clássicos em Administraç o, a saber: Robert Owen (1771-1858), Charla Babbage (1792-1871), Henry Metcalfe (1847-1917), Henry Robinson Towne (1844-1924), Frederick Winslow Taylor (185&1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Russell Robb (1864-1927), Harrington Emerson (1853=1931), Alexander Hamilton Church (1866-1936), Henri Fayol (1841-1925), Leon Pratt Alford (1877-1942), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Oliver Sheldon (1894-1951), Mary Parker Follett (1868-1933); Harry Arthur Hopt (1882-1949) e Gcorge Elton Mayo (188 1949). Miss Follett e Elton Mayo serão tratados em outros capltulos deste livro destinados à abordagem humanfstica da Administraçgo. Harwood F. Merill (ed.), Clussics in Management, New York, American Management Association, Inc.,1960.

CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS EVENTOS DA ABORDAGEM CLÁSSICA

Ano	Aulores	Livros
1776 -	Adam Smith	An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations
1832 -	Charles Babbage	On the Economy of Machinery and Manufactures
1895 -	Frederick W. Taylor	Piece Roting System
1903 -	Frederick W. Taylor	Shop Management
1909 -	Harrington Emerson	Efjrciency as a Basisfor Operations and Wages
1910 -	H. L. Gantt	Work, Wages and Profits
1911-	F. B. Gilbreth	Motion Study

- Frederick W. Taylor The Princlples of Scientific Munagement
I912 - Harrington Emerson The Twelve Principles ofEf(iciency
- F. B. Gilbreth Primer of Scientific Management
1914 - L. M. Gilbreth The Psychology of Management
1915 - R. F. Hoxie Scientific Management and Labor
1916 - Henri Fayol Administration Industrielle et Généralle
1919 - F. B. Gilbreth Fatigue Study
- H. L. Gantt Organizingfor Work
1923 - Oliver Sheldon The Philosophy of Management
- Henry Ford My Life and Work
1930 - Henri Fayol Industrial and General Administration (trad.)
I93 I - J. D. Mooney & A. C. Reiley Onward Industry
- H. S. Dennison Organization Engineering
1932 - H. Myers Human Engineering
1933 - Lyndall F. Urwick Management of Tomorrow
1937 - L. Gulick & L. F. Urwick Papers on the Science ofAdministration
- Stuart Chase Men and Machines
1938 - C. P. McCormick Multip/e Management
1939 - James D. Mooney The Principles of Organization
- L. D. White Introduction to the Study of Public Administration
I943 - Lyndall F. Urwick The Elements ofAdministration
I944 - Peter F. Drucker Concept ofa Corporation
I945 - L. Urwick & E. F. L. Brech The Making of Scientific Management
- M. Dimock The Executive in Action
1949 - M. C. H. Niles Middle Management
- R. M. Barnes Motion and Time Study

CAPÍTULO 3

ADMINISTRAÇÃO CIENTIFICA

Olbjetivos deste capítulo

Mostrar os fundamentos da chamada Administração Cientffrca e sua preocupação com os Principios de Administraçâo e com a chamada Organização Racional do Tra- balho como a base para a Administraçdo dentro das indústrias.

Identificar a ênfase exagerada colocada na tarefa e nos meios (métodos e processos de trabalho) e, conseqiientemente, na busca da eficiência (a melhor maneira de fazer um trabalho), como os aspectos que modelaram a Adminrstração no decorrer das quatro primeiras décadas deste século nos países industrializados.

Indicar a mudança das atitudes e comportamentos das organizações e das pessoas requeridas pela nova empostação da Administraçâo Cientlfrca.

Esclarecer como a tecnologia influenciou o pensamento da época em detrimento do ser humano e a conseqiiente ênfase sobre a tarefa.

Delinear o conceito de "homem econômico".

Identificar as limitações e restrições da Administração Cientffica dentro de uma

apreciação crítica.

A abordagem típica da Escola da Administração Cientlfica é a ênfase nas tarefas. O nome
Administração Científica é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos pro-
blemas da Administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial. Os principais mé-
todos científicos aplicáveis aos problemas da Administração são a observação e a mensura-
ção. A Escola da Administração Cientff:ca foi iniciada no começo deste século pelo enge-
nheiro americano Frederick W. Taylor, considerado o fundador da moderna TGA. Taylor
teve inúmeros seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth e outros) e provocou
verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da sua época.

Sua preocupaç o original foi tentar eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas
pelas indústrias americanas e elevar os níveis de produtividade através da aplicação de méto-
dos e técnicas da engenharia industrial.

A OBRA DE TAYLOR

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o fundador da Administra ão Cientifica, nasceu
em Filadélfia, nos Estados Unidos. Veio de uma família "quaker" de princípios rígidos e
foi educado dentro de uma mentalidade de disciplina, devoção ao trabalho e poupança. Nos
seus primeiros estudos tomou contato direto com os problemas sociais e empresariais decor-
rentes da Revolução Industrial. Iniciou sua vida profissional como operáriq em 1878, na
Midvale Steel Co., passando a capataz, contramestre, chefe de oficina, a éngenheiro em
1885, quando se formou pelo Stevens Institute.

Naquela época, estava em moda o sistema de pagamento por peça ou por tarefa. Os
patrões procuravam ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa e os operários, por
seu turno, reduziam a um terço o ritmo de produção das máquinas, procurando contraba-
lançar desta forma o pagamento por peça determinado pelos patrões. Isto levou Taylor a
estudar o problema de produção nos seus mínimos detalhes, pois não podia decepcionar os
seus patrões, graças ao seu progresso na companhia, nem decepcionar seus colegas de traba-
Iho, que desejavam que o então chefe de oficina não fosse duro com eles, no

planejamento
do trabalho por peça.

l. Primeiro Período de Taylor

Taylor iniciou suas experiências e estudos pelo trabalho do operário e, mais tarde, generali-
zou as suas conclusões para a Administração geral: sua teoria seguiu um caminho de baixo
para cima e das partes para o todo.
Permaneceu na Midvale até 1889, onde iniciara suas experiências, que o tornariam
famoso, quando entrou para a Bethlehem Steel Works, onde tentou aplicar as suas conclu-
sões, vencendo enorme resistência às uas idéias. Registrou cerca de cinq enta patentes de
invenções sobre máquinas, ferramentas e processos de trabalho.
Em 1895, apresentou à
"American Society of Mechanical Engineers" um estudo experimental denominado A Note
on Belting (Notas s bre as Correias). Pouco depois publicava outro trabalho, A Piece Rate
5ystem (Um Sistema de Gratificação por Peç a), um sistema de administração e direção por
ele criado e desenvolvido, de remuneração aos operários.
O primeiro período de Taylor corresponde à época da publicação do seu livro Shop
Management (Administração de Oficinas) (1903)' onde se preocupa exclusivamente com as
técnicas de racionalizaQão do trabalho do operário; através do Estudo de Tempos e Movi-
mentos (Motion-time Study),. Taylor começou por baixo, junto com os operários no nível de
execução, efetuando um paciente trabalho de análise das tarefas de cada operário, decom-
pondo os seus mov,imentos e processos de trabalho, aperfeiçoando-os e racionalizando-os
gradativamente. Verificou que o operário médio produzia muito menos do que era poten-
cialmente capaz cot)í o equipamento disponível. Concluiu que se o operário diligente e mais
predisposto à produtividade perceber que no final acabará ganhando a mesma remuneração
que o seu colega menos interessado e menos produtivo, acabará se acomodando, perdendo o
interesse e não produzindo de acordo com a sua capacidade. Daí a necessidade de criar con-
dições de pagar mais ao operário que produz mais.
Claude S. George Jr. salienta que, em essência, o que Taylor procurou dizer erri Shop
Management foi que:

" 1. O objetivo de uma boa Administração era pagar salários altos e ter baixos custos unitários de produção.
2. Para realizar esse objetivo, a Administração tinha de plicar métodos científicos de pesquisa e experi-

mento para o seu problema global, a fim de formul t princípios e estabelecer processos padronizados
que permitissem o controle das operaç8es fabris. ;
3. Os empregados tinham de ser cientificamente coloca os em serviços ou postos em que os materiais e as
condiçees de trabalho fossem cientificamente selecionados, para que as normas pudessem ser cum-
pridas.
4. Os empregados deviam ser cientificamente adestrados para aperfeiçoar suas aptid8es e, portanto, execu-
tar um serviço ou tarefa de modo que a produção normal fosse cumprida.
5. Uma atmosfera de íntima e cordial cooperação teria de ser cultivada entre a Administração e os traba-
Ihadores, para garantir a continuidade desse ambiente psicológico que possibilite a aplicação dos outros
princípios por ele mencionados"2.

2. Segundo Período de Taylor

Corresponde à época da publicação do seu livro Princfpios de Administração Cientffica
(1911)', quando concluiu que a rãcionalização do trabalho operário deveria ser logicamente
acompanhada de uma estruturação geral da empresa e que tornasse coerente a aplicação dos
seus princípios. Nesse segundo período, desenvolveu os seus estudos sobre a Administração
geral; a qual denominou Administração Cientifica, sem deixar contudo sua preocupação
com relação à tarefa do operário.
Taylor assegurava que as indústrias de sua época padeciam
de males que poderiam ser
agrupados em três fatores:

Vadiagem sistemática por parte dos operários, que reduziam propositadamente a produção a cerca de um
terço da que seria normal, para evitar a redução das tarifas de salários pela gerência.
Há três causas determinantes da vadiagem no trabalhò, que podem ser assim resumidas4:
- o erro que vem de época imemorial e quase universalmente dissenúnado entre os trabalhadores, de que
o maior rendimento do homem e da máquina terá como resultante o desemprego de grande nómero de
operários;
- o sistema defeituoso de Administração, comumente em uso, que força os operários à ociosidade no
trabalho, a fim de melhor proteger os seus interesses;
- os métodos empíricos ineficientes, geralmente utilizados em todas as empresas, com os quais o operá-
rio desperdiça grande parte do seu esforço e do seu tempo.

2. Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do

tempo necessário para sua realizaC o.
3. Falta de uniformidade das técnicas ou métodos de trabalho. .

Para sanar esses males, idealizou o seu famoso sistema de Administração que denominou Scienti Jlc Management e que nos países de língua latina foi difundido sob os nomes de Sistema de Taylor, Gerência Cientf Jica, Organização Cientffica no Trabalho e Organização Racional do Trabalho. Segundo o próprio Taylor, o Scienti Jic Management é antes uma evolução do que uma teoria, tendo como ingredientes 75% de análise e 25% de bom senso5.

I)e acordo com Taylor, a implantação da Administração Cientffica deve ser gradual e obedecer a um certo período de tempo, para evitar alterações bruscas que causem descontentamento por parte dos empregados e prejuízos aos patrdes. Essa implantação requer um período de quatro a cinco anos para um progresso efetivo.

Apesar de sua atitude francamente pessimista a respeito da natureza humana, já que considera o operário como irresponsável, vadio e negligente, Taylor se preocupou em criar um sistema educativo baseado na intensificação do ritmo de trabalho em busca da eficiência emprésarial é, em nível mais amplo, ressaltar a enorme perda que o país vinha sofrendo com a vadiagem e a ineficiência dos operários em quase todos os atos diários.

ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA

Para Taylor a organização e a Administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo, à ciência. Pretendia elaborar uma Ciência da Administração. Como pioneiro, o maior mérito de Taylor está realmente na sua contribuição para que se encarasse sistematicamente o estudo da organização, o que não só revolucionou completamente a indústria como também ' teve grande impacto sobre a Administração. Sua obra não deve ser avaliada em termos de um ou outro de seus elementos, mas sim, principalmente, pela importância da aplicação de uma metodologia sistemática na análise e na solução dos problemas de organização, no sentido de baixo para cima.

O fato de ter sido ele o primeiro a fazer uma análise completa do trabalho, inclusive dos tem;>os e dos movimentos, de ter sido ele que estabeleceu padrões precisos de execução,

que treinou o operário, que especiali ou o pessoal, inclusive o de direção, que instalou uma sala de planejamento, em resumo, que assumiu uma atitude mètódica ao analisar e organizar a unidade fundamental de qualquer estrutura, adotando esse critério até o topo da organização, tudo isto o eleva a uma altura não comum no campo da organização"6.

A Administração Cientlfica constitui uma combinação glóbal que pode ser assim sumariada:

"Ciência, em lugar de empirismo
Harmonia, em vee de discórdia.
Cooperação, não individualismo.

Rendimento máximo, em lugar de produçào reduzida.
Desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade"

Para Taylor, os elementos de aplicação da Administração Científica são':

a) estudo de tempo e padrdes de produção;
b) supervisào funcional;
c) padronizaçào de ferramentas e instrumentos;
d) planejamento das tarefas e cargos;
e) o princípio da exceçào;
f) a utilização da régua de cálculo e instrumentos para economizar tempo;
g) fichas de instruções de serviço;
h) a idéia de tarefa, associada a prêmios de produçào pela sua execução eficiente;
i) sistemas para classificação dos produtos e do material utilizado na manufatura;
j) sistema de delineamento da rotina de trabalho.

Se bem que Taylor se preocupasse mais com a filosofia - com a essência do sistema -, que exige uma revolução mental tanto da parte da direção como da parte dos operários, a tendência de seus seguidores foi uma preocupação maior com o mecanismo e com as técnicas do que com a filosofia da Administra ão Cientfficae.

O principal objetivo da Administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado.

O princípio da máxima prosperidade para o patrão acompanhada da máxima prosperidade para o empregado devem ser os dois fins principais da Administração, sendo desnecessário demonstrá-lo. Assim, deve haver uma identidade de interesses entre empregados e empregadores.

Taylor salienta que a maioria das pessoas crê que os interesses fundamentais dos empregadores e dos empregados sejam necessariamente antagônicos. Ao contrário, a Administra-

ção Cientifica tem por seus fundamentos a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos
são um único e mesmo interesse: o de que a prosperidade dó empregador não pode existir
por muito tempo se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa. É
preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja:

- altos salários

e ao empregador, também, o que ele realmente almeja

- baixo custo de produção.

ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO

Taylor verificou que, em todos os ofícios, os operários aprendiam a maneira de executar
as tarefas do trabalho por meio da observação dos companheiros vizinhos. Notou que isso
levava a diferentes maneiras e métodos para fazer a mesma tarefa, em cada ofício, e a uma
grande variedade de instrumentos e ferramentas diferentes em cada operação. Como, entre

os diferentes métodos e instrumentos usados em cada trabalho, há sempre um método mais
rápido e um instrumento mais adequado que os demais, estes métodos e instrumentos melho-
ré dem ser encontrados e aperfeiçoados por meio de um álise científica m acurado
est de tempos e movimentos, ao invés de ficar a critér ssoal de cada o erário. Essa
tentativa de substituir métodos empiricos e rudimentares pelos métodos cientí icos em todos
os offcios recebeu o nome de Organizaçâo Racional do Trabalho (ORT).

Para Taylor, o operário não tem capacidade, nem formação, nem meios para analisar
cientiflcamente o seu trabatho e estabelecer racionalmente qual o método ou processo mais
eftciente. Geralmente, o supervisor comum deixava ao arbitrio de cada operário a escolha do
método ou processo ara executar seu trabalho ara enc nsabilidades a admP rs o(a
Administração Cientffica ocorre uma repartiç o de resp
rência) fica com o planejamento (estudo minucioso do trabalho do operário e o estabeleci-
mento do método de trabalho) e a supervis o (assistência contínua ao trabalhador durante a
produção), e o trabalhador fica com a execução do trabalho, pura e simplesmente.

1, Análise do Trabalho e Estudo dos Tempos e Movimentos

Para Ta lor e seus seguidores, o instrumento básico para se racionalizar o

trabalho dos ope-
rários e o estudo de tempos e movimentos (motion-time study). Ver t i o
balho t b o
de ser executado melhor e mais economicamente através da análise o
! divisão e subdivisão de todos os movimentos necessários à execução de cada
operação de
uma tarefa. Observando metódica e pacientemente a execução de cada
operação a cargo dos
operários, Taylor viu a possibilidade de decompor cada tarefa e cada
operação da tarefa em
uma série ordenada de movimentos simples. Os movimentos inúteis eram
eliminados
en uanto os movimentos úteis eram simplificados, racionalizados ou fundidos
com outros
m imentos, para proporcionar economia de tempo e de é fó ço a d Pe io A
do temlpo
do trabalho seguia-se o estudo dos tempos e mo imentos, l
médio que um operário comum levaria para a execução da
tarefa t t esd moltos (pe-
cron8metro. A esse tempo médio eram adicionados os tempo
ras, tempos destinados à saída do operário da linha para suasbecessidades
pessoais etc.),
; para resultar o chamado tem o adrão d Com i ei ádr 5 um do de
trabalho e
o tempo destinado à sua execuçâo. Méto a coisa para obter
um determinado resultado. O estudo dos tempos e movimentos, além de
ermitir a racionali-
zaçâo dos métodos de trabalho do operário e a lxaçâo dos tempos-padrôes
para a execução
das operações e tarefas, trouxe ainda outras vantagens, a saber:

1. EGminar os movimentos inúteis e substitul-los por outros mais
eflcazes.
2. Tornar mais racional a seleção e treinamento do pessoal.
3. Melhorar a efci2ncia do operário e, consoq0entemente, o rendimento
da produçgo.
4. Distribuir uniformemente o trabalho, para que não haja pertodos de
falta ou excesso de trabalho.

Os objetivos de Taylor eram; mais ou menos, os seguintes9:
. 1. Eliminação de todo desperdício de esforço :humano.
2: Adaptação dos operários à própria tarefa.
3: Treinarrìento dos operários para que respondam às exigências de seus
réspectivos trabalhos.
4. Maior especializaçãó de ativida es.
5: Estabelecimento de normas bem detalhadas de atuação no trabalho.

Frank B. Gilbreth (1868-1924) foi outro engenheiro americano que
acompanhou .Taylor
no seu interesse pelo esforço humano como meio de aumentar a produtividade' .
Foi o res-
ponsável pela intròdução do estudo de tempos e movimentos dos operários como
técnica
admrnistrativa básica para a racionalização do trabalho, aplicando inicialmente
os métodos
de Taylor, passando depois a desenvolver suas próprias técnicas. Chegou à

conclusão de que
todo trabalho manual pode ser reduzido a movimentos elementares (aos quais deu o nome de

1. Procurar
2. Escolher
3 . Pegar
4. Transportar vazio
5 . Transportar cheio
6. Posicionar (colocar em posição)
7. Préposicionar (preparar para colocar em posição)
8. Unir (amontoar)
9. Separar
10. Utilizar
11. Soltar a carga
12. lnspecionar
13 . Segurar
14. Esperar inevitavelmente
15. Esperar quando inevitável
16. Repousar
17 . Planejar

OS MOVIMENTOS ELEMENTARES (THERBLIGS)

para defmir os movimentos necessários à execução de uma tarefa qualquer" .

Com esses movimentos elementares (therbligs) pode-se decompor e analisar Qu Quer
tarefa. A tarefa de colocar parafusos, por acemplo, pode representar sete movimentos ele-
mentares: pegar o parafuso, transportá-lo atE a peça, posicioná-lo, pegar e transportar a
chave de fenda até o parafuso, utilizá-la e posicioná-la na situação anterior. O therblig cons-
titui o último elemento da Adrninistra 0o Cientfj ca e a unidade fundamental de trabalho
com que pode ser construlda uma organização.

Com a análise do trabatho e o estudo de tempas e movimentas se procurava a melhor
maneira (the best way) de se executar uma tarefa e elevar a efciência do operário.

Um conceito muito importante p <>'a a Administração Cientifica é o conceito de eficiên-
cia. A ejiciência significa a correta utilização dos recursos (meios de produç o) disponiveis.
Pode ser defmida pela equaçfto E = P/R, onde P são os produtos resultantes e R os recursos
utilizados. A organiza ão raciona! do trabalho busca a melhor maneira, isto é, os métodas
de trabalho para estabelecer os padrões de desempenho das tarefas. Uma vez estabelecidos
os padrões de desempenho, a efciência do operário passou a ser a relaç o entre o desempe-
nho real e o desempenho estabelecido previamente como eficiência igual a 100% (tempo

padrão). Dal, a expressão percentagem de ejiciência para representar o resultado daquela
equaç o. Assim, a efciência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem
ser feitas ou executadas (métodos de trabalho), a flm de que os recursos (pessoas, máquinas,
matérias-primas etc.) sejam aplicados da forma mais racional possivel. A efciência
preocupa-se com os meios, com os métodos mais indicados, que precisam ser planejados a
fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis. Emerson utiliza a expressão enge-
' nharia de efciência como uma especialidade na obtenção e maximização da efic;ência. Para
ele, "efrciência é a relação entre o que é conseguido e o que pode ser conseguido . A conse-
qtiência direta da efciência é a produtividade. A produtividade pode ser definida como a
i rodução de uma unidade produtora por unidade de tempo, isto é, o resultado da produção
' de alguém por um determinado periodo de tempo . Quanto maior a efciência, maior a pro-
' dutividade.

I ' 2. Estudo da Fadiga Humana

Para Gilbreth, o estudo dos movimentqs é realizado com uma tríplice flnalidade:

a) evitar os movimentos inúteis na execuçáo de uma tarefa
b) executar o mais economicamente possfvel - do ponto de vista fisiológico - os movimentos úteis;
c) dar a esses movimentos selecionados uma seriação apropriada (princípios de economia de movimentos)

O estudo dos movimentos baseia-se na anatomia e fisiologia bumanas. Neste sentido,
Gilbreth èfetuou estudos (cstatfsticos e não fsiológicos, pois era engenheiro) sobró os efeitos
tlafadigo na produtividade do operário. Gilbreth verificou que a Jadiga preáispõe o traba-
lltador para:

- diminuição da produtividado da quglidado do trabalho;
- pada d t mpo;
- áum nto da rotação do

- acid nt s;
- diminuição tla capacidad do sforço.

Em suma, a fadiga é considerada um redutor da eficiência. Para reduzir aJadiga, Gil-
breth prop8s alguns princfpios de economia de movimentos, os quais podem ser classificados
em três grupos, a saber:

a) rolativos ao uso do corpo humano;
b) rolativos ao arranjo matmal do local do trabalho;
c) rolativos ao d mponho das faram ntas o do quipam nto.

Com isto, a Administraç o Cientffica pretendia racionalizar todos os movimentos, eliminando aqueles que produzem fadiga e que estejam ou não diretamente relacionados com a tarefa executada pelo trabalhador.

3. Ili isão do Tabalho e Especializaç o do Operário

A análise do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos criaram condições para uma total reestruturação das operações industriais; eliminando os movimentos desnecessários e economizando energiá e tempo. Uma das decorrências do estudo dar tempos e movrmentos foi a divisão do trabalho e a especialização do operário a fim de elevar sua produtividade. Ao verific r que o trabalho pode ser melhor executado e de maneira mais econ8mica através da subdivisão das tarefas, chegou-se à conclusão de que o trabalho de cada pessoa deveria, tanto quanto possivel, se limitar à execução de uma única e simples tarefa predominante.

Com isto, cada operário passou a ser especializado na execução de uma única tarefa ou de tarefas simples e elementares, para ajustar-se aos padrões descritos e às normas de desempenho estabelecidas pelo método. A limitação de cada operário à execução d uma única operação ou tarefa, de maneira contínua e repetitiva, encontrou a linha de produção (ou linha de montagem) como sua principal base de aplicação. Estas idéias encontraram rápida aplieação na indústria americana e estenderam-se rapidamente a todos os demais países e a todos os campos de atividades. A partir daí, o operário perdeu a liberdade e a iniciativa de estabelecer a sua maneira de trabalhar e passou a ser confinado à execução automática e répetitiva; duránte toda a sua jornada de trabalho, de uma operação ou tarefa manual; simples e padronizada.

A idéia básica era a de que a ejiciência aumenta com a especialização: quanto mais especializado for um operário, tanto maior será a sua efrciência.

O -'
O "
O ' ' ' O ' O ~ O O - O

O '
O -
Um operário Vários operário: Vários operários desempenham
desempenha a desempenham em em série partes da tarafa
total.
tarefa total. paralelo partss da
tarefa.

A DIVISÃO DO TRABALHO E A ESPECIALIZAÇÃO DO
OPERdRlO

4. Desenho de Cargos e Tarefas

A primeira tentativa de se definir e estabelecer racionalmente os cargos e tarefas a serem
desempenhados pelas pessoas aconteceu com a Administração Cientffica. Neste aspecto,
! Taylor foi o pioneiro. E como todo pioneiro, é muito reverenciado por alguns e muito criti-
cado por outros:

Tarefa é toda e qualquer atividade executada por alguém no seu trabalho dentro da
organização. A tarefa constitui a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho em
' uma organização .

Cargo é o conjunto de tarefas executadas de maneira cíclica ou repetitiva. Cada cargo
", tem um ou mais ocupantes (pessoas) que executam determinadas tarefas específicas.
; Se um cargo é extremamente simples e elementar (como, p. ex., o cargo de operário
' braçal) ele é constituído de apenas uma tarefa que o seu ocupante deve executar re etitiva-
mente, enquanto trabalha. Se um cargo é complexo, ele é constituído de uma variedade de
tarefas diferentes que o seu ocupante deve executar enquanto trabalha. Um conjunto de car-
gos forma uma seção; um conjunto de seções forma um departamento, e assim por diante.

Desenhar um cargv é especificar seu conteúdo (tarefas), os métodos de executar as tare-
i fas e as relações com os demais cargos existentes. O desenho de cargos é a maneira pela qual
um cargo é criado e projetado e combinado com outros cargos para a execução de tarefas
maiores. t

Com a Administração Cientffica, á preocupação básica era á racionaliza do do traba-
!ho do operário e, conseqiientemente, o desenho dos cargos mais simples e elementares. A
ênfase sobre as tarefas a serem executadas levou os engenheiros americanos a simplificar os

cargos no sentido de obter o máximo de especialização de cada trabalhador: cada operário
ficaria restrito a uma específica tarefa que deveria ser executada cíclica e repetitivamente,
Í para aumentar sua eficiência. O princípio básico no desenho dos cargos é que cada cargo
deve conter um número limitado de tarefas relacionadas, cada qual requerendo habilidades
similares e em períodos de tempo que permitam controlar e comparar os resultados eom
! determinados padrões de produção. Para cada tarefa há um método apropriado, pois os car-
Í gos e tarefas são desenhados para uma execução automatizada por parte do trabalhador:
É este deve fazer e não pensar ou decidir. Pela simplicidade dos cargos, o ocupante pode

, rapidamente os métodos prescritos, exigindo um mínimo de treinamento. Igual-
, a simplicidade permite um controle e acompanhamento visual por parte do supervi-
Pr: Com isto, cnfatizou-se o conceito de linha de montagem ou linha de produção: ao invés
I um operário executar uma tarefa complexa ao redor da matéria-prima, esta passa por
Vma linha móvel de produç o, na qual cada oper rio especializado executa seqilencialmente
ra tarefa especifica. Ao final da linha de produção, a matéria-prima caminhou e foi pro-
por uma seqtiência de operários, cada qual realizando uma tarefa particular, repeti-
van't nte, contribuindo para a execução da tarefa maior de processá-la.
No método de trabalho, isto é, na maneira de executar a tarefa específica, cada ope-
io é treinado para desempenhar as atividades rotinizadas do cargo. Em caso de ocorrên-
imprevista, o ocupante deve procurar seu superior. A relação de trabalho de cada operá-
n6o E diádica: eada ocupante relaciona-se exclusivamente com seu superior. Os contatos com
aotegas relacionados com a tarefa são formalizados e controlados para evitar perda de tempo.
O tluxo seqiiencial do trabalho é previamente estabelecido e o tempo de sua duração igual-
m nte.
A exagerada simplifica ão no desenho dos cargos manuais permite as seguintes van-
tagens:

a) admiss o de empregados com qualificações mtnimas e salários menores, redurindo os custos de produção;
b) minimizaçgo dos custos de treinamento (aprendizagem do método de trabalho);
c) redução da possibilidade de erros na execução, diminuindo os refugos e rejeições;
d) facilidade à supervisão, permitindo que cada supervisor possa controlar um

número maior de subordi-
nados;
e) aumento da eficiência do trabalhador, permitindo-Ihe uma produtividade maior.

: Incentivos Salariais e Prêmios de Produção

tMta vez analisado o trabalho , racionalizadas as tarefas e padronizado o tempo para sua exe-
cuçgo, uma vez selecionado cientificamente o operário e treinado de acordo com o método
praestabelecido, restava fazer com que o operário colaborasse com a empresa e trabalhasse
tro dos padrdes de tempo previstos. Para alcançar essa
colabdração do operário, Taylor
stus seguidores desenvolveram planos de incentivos salariais e de prêmios deprodu ão. A
idEia básica era a de que a remuneração baseada no tempo (empregados me salistas, diaris-
ou horistas, p. ex.) não estimulava ninguém a trabalhar mais e deveria ser substituída por
remuneração baseada na produção de cada operário (salário por peça, p. ex.): o operário
que produzisse pouco ganharia pouco e o que produzisse muito, ganharia na proporção de
sua produção. Entretanto, fazia-se necessário um estímulo salarial que fizesse com qu: s
rários trabalhassem de acordo com o tempo padrão ou, se possível, o ultrapassassem.
isto requeria um incentivo salarial ou um prêmio de produção. O tempo padrão - isto é, o
tempo médio necessário para um operário normal realizar a tarefa devidamente racionali-
z da - constitui o nível de eficiência equivalente a 100%. A produção individual até o nível
e 1fl0% de eficiência passou a ser remunerada conforme o número de peças produzidas.
i4 cima de 100% de eficiência, a remuneração por peça passou a ser acrescida de um prêmio
dc produção ou incentivo salarial adicional que aumentava à medida que se elevava a eficiên-
a do operário.

Pr mio de
produção

100% 110%
Peçes produzidas e n lvel de eficiEncia

PLANO DE INCENTIVO SALARIAL

Com o plano de incentivo salarial, Taylor procurava conciliar os interesses da empresa
em obter um custo de produção cada vez mais reduzido e, conseqiientemente, maior produti-
vidade e maior rendimento, com os interesses dos operários em obter salários mais elevados.
Essa identidade de interesses de patrões e empregados quanto à participação nos ganhos pro-
porcionados pela Administra ão Cientifica levou Taylor a julgar que o que era bom para a
empresa (eficiência = maior lucro) era igualmente bom para os empregados (maior produ-
ção = maior salário). Realmente, a implantação da Adminislração Cientifica levou o operá-
rio americano a ser um dos operários mais bem pagos do mundo industrializado e detentor
de elevado padrão de vida, graças aos seus salários. Contudo, esse operário de bom salário e
de bom padrão de vida teve de suportar durante longas décadas o seu trabalho simples, repe-
titivo, padronizado, robotizado. É que os engenheiros da Administra ão Cientifica partiam
de certas préssuposições a respeito da natureza humana, que veremos a seguir.

Í . Conceito de Homo Economicus"

Com a Administra ão Cientifica implantou-se o conceito de homo economicus, isto é, do
homem econômico. Segundo esse conceito, toda pessoa é concebida como profundamente
, influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais. Em outros termos, o
homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida atra-
vés do salário que o trabalho proporciona. O homem é exclusivamente motivado a trabalhar
; pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver. Assim, as recompensas sala-
,', riais e os prêmios de produção (e o salário baseado na produção) influenciam profundamente

l ' os esforços individuais no trabalho, fazendo com que o trabalhador desenvolva o máximo de

produção de que é fisicamente capaz de atingir para obter um ganho maior. Os principais partidários da Administração Cientifica achavam que, umá vez selecionado cientificaménte o trabalhador do ponto de vista físico, ensinado o melhor método de trabalho e condieio-nada sua remuneração à eficiência, o trabalhador passaria a produzir o máximo de que fosse capaz fisicamente. Assim, procurou-se relacionar o mais próximo possível o pagamento do trabalhador com sua produção, através de remuneração por produção e planos de incentivos salariais.

Essa estreita visão da natureza humana - o homem econômico - não se limitava a ver o homem como um empregado por dinheiro. Pior ainda, via, no operário da época, um indi-víduo limitado e niesquinho, preguiçoso e culpado pela vadiagem e desperdício das empresas e que deveria ser controlado continuamente através do trabalho previamente racionalizado e do tempo-padrão.

7. Condições de Trabalho

Taylor e seus seguidores verificaram que a eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições que garantam o bem-estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga.

As condições de trabalho que mais preocuparam os engenheiros da Administração Cientfjica foram as seguintes:

a) adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho e de equipamentos de produção para minimizar o esforço do operador e a perda de tempo na execução da tarefa;
b) arranjo físico das máquinas e equipamentos para racionalizar o fluxo da produção;
c) melhoria do ambiente físico de trabalho de maneira que o ruído, a ventilação, a iluminação, o conforto geral no trabalho não reduzam a eficiência do trabalhador;
d) projeto de instrumentos e equipamentos especiais para cargos específicos, como transportadores, segui-dores, contadores e outros utensilios para reduzir movimentos desnecessários.

Com a Administração Cientfjica, as condições de trabalho passam a ser consideradas como importantes elementos no aumento da eficiência. O conforto do operário e a melhoria

do ambiente físico (iluminação, ventilação, aspectos visuais da fábrica, eliminação do ruído
etc.) passaram a ser muito valorizados, não porque as pessoas o merecessem, mas porque
eram essenciais para a obtenção da efrciência do trabalhador.

8. Padronização

A organização racional do trabalho não se preocupou somente com a análise do trabalho,
com o estudo de tempos e movimentos, com a fadiga do operário, com a divisão do traba-
lho e especialização do operário e com os planos de incentivos salariais. Foi mais além e
passou a se preocupar não somente com a padroniza ão dos métodos e processos de traba-
Iho, mas também com a padroniz rão das máquinas e equipamentos, ferramentas e instru-
mentos de trabalho, matérias-primas e componentes, no sentido de reduzir a variabilidade e

a diversidade no processo produtivo e, conseqtlentemente, eliminar o desperdício e aumentar
a eficiência.

Um padrão é uma unidade de medida adotada e aceita comumente como critério. Os
padrões representam o desempenho desejado e estão sempre relacionados com o resWtado
que se deseja alcançar. A padronizaçâo é a aplicação de padrôes em uma organização ou
sociedade. A padronizaçâo significa a aplicação de métodos cientf icos para obter a unifor-
midade e reduzir os custos.

Com a Administração Cientffica, a padroniza ão passa a ser uma preocupação constan-
te na obtenção da e Jiciência. A padroniza ão pode conduzir à simpl ficaçâo, na medida em
que a uniformidade obtida reduza a variabilidade e as exceções que complicam as coisas.

9. Supervisão Funcional

A especializaçâo do operário deve ser acompanhada da especialização do supervisor e não de
uma centrálização da autoridade.

Taylor propunha a chamada supervisão funcional, que nada mais é do que a existência
de diversos supervisores, cada qual especializado em determinada área, e que tem autoridade
funcional (relativa somente à sua especialidade) sobre os mesmos subordinados . Essa autori-
dade funcional é relativa e parcial. Para Taylor, o tipo de organização por excelência é a
organizaçâo funcional.

' Á administração funcional consiste em dividir o trabalho de maneira que cada homem, desde o assistente
até o superintendente, tenha que executar a menor variedade possível de funçdes. Sempre que possfvel, o tra-
balho de cada homem deverá limitar-se à execução de uma única função"i3. Para Taylor, "a caracterfstica
mais marcante e visfvel da adminrstroçdofuncional consiste no fato de que cada operário em lugar de se pdr
em contato direto com a administração num único ponto, isto é, por intermédio de seu chefe de turma, rece-
be orientaçgo e ordens diárias de oito encarregados diferentes, cada um dos quais desempenhando sua pró-
pria funçio particular". 4

A SUPERVISÃO FUNCIONAL DE TAYLOR

A supervisão funcional é exatamente a aplicação da divisão do trabalho e da especiali-
zação ao nível dos supervisores e chefes. Kimball argumenta que "as vantagens do tipo de
organização chamada administração funcional são patentes. Especialistas - e não mestres
apenas parcialmente conhecedores dos diversos setores - é que transmitem a cada operário
conhecimento especlfico e orientação. Planeja-se a separação do trabalho mental e braçal,
tendo-se em vista as funções a serem executadas, e não como se as mesmas estivessem subor-
dinadas a outras fases da Administração. A administraçãofuncional assenta, também, pro-
vidências para a máxima utilização do prinrfpio da divisão do trabalho, reduzindo ao mini-
mo as funções que cada homem deve executar. Tende, portanto, a produzir alta eficiência
funcional, em cadà homem e no conjunto deles"".

Na realidade, afuncionalização da supervisão foi uma contribuição da Administração
Cientffica que se estendeu rapidamente a todas as demais áreas da Administração. A super-
vrsão funcional pressupõe uma autoridade relativa, dividida e zoneada.

Tal concepção trouxe muitos ataques ao seu idealizador, pois se argumentava que um
homem nâo pode subordinar-se a dois ou mais superiores. Todavia, a proposição do tipo
funcional de Administração foi uma verdadeira revolução e, mais do que isto, foi uma previ-
são notável, na época do rumo que os problemas administrativos e empresariais haveriam de
tomar com a crescente complexidade das empresas.

PRINCIPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTIFICA

A preocupação em racionalizar, em padronizar e em prescrever normas de conduta ao admi-
nistrador levou a maioria dos engenheiros da Administra ão Cientfjca a pensar que estes
princípios pudessem ser aplicados a todas as situações possíveis da empresa. Eada autor
procurou estabelecer os seus próprios princfpios de administração. Um princfpio é uma afir-
mação válida para uma determinada situação prevista; é uma previsão antecipada do que
deverá ser feito quando ocorrer aquela determinada situação.

Dentre a profusão de principios defendidos pelos diversos autores da Administração
Cientffca, os mais importantes são:

l. Princípios da Administração Científica de Taylor

Para Taylor , a gerên,ria adquiriu novas atribuições e responsabilidades descritas pelos quatro
princfpios a seguir :

1. Princlpio deplanejamento: substituir no trabalho o critério individual do operário,
a improvisação e a atuação empirico-prática, pelos métodos baseados em procedi-
mentos cientfficos. Substituir a improvisação pela ciência, através do planejamento
do método.
2. Princfpio de preparo: selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com
suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo
com o método planejado. Além do preparo da mão-de-obra, preparar também as
máquinas e equipamentos de produção, bem como o arranjo fisico e a disposição
racional das ferramentas e materiais.
3. Princfpio do controle: controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está
sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto.
A gerência deve cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melhor
possível .
4. Princfpio da execução: distribuir distintamente as atribuições e as

responsabilida-
des, para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada.

OS QUATRO PRINCfPIOS DA ADMINISTRAÇAO CIENTÍFICA DE TAYLOR

2. Outros Princfpios Implícitos de Administração
Gientífica Segundo Taylor

Além dos quatro princípios explícitos acima, podemos considerar outros princípios que
Taylor enunciou dispersivamente em sua obra, quais sejam:

1. Estudar o trabalho dos operários, decomp8-lo em seus movimentos elementares e cronometrá-lo para,
após uma análise cuidadosa, eliminar os reduzir os movimentos inúteis e aperfeiçoar e racionalizar os
movimentos úteis.
2. Estudar cada trabalho antes de fixar o modo como deverá scr executado.
3. Selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com as tarefas que lhes serão atribufdas.
4. Dar aos trabalhadores instruç8es técpicas sobre o modo de trabalhgr, ou seja, treiná-los adequadamente.
5. Separar as funçees de preparação e as de execução,
dando-Ihes atriDui;ões precisas e delimitadas.
6. Especializar e treinar os trabalhadores, tanto na preparação e no controle do trabalho quanto na sua exe-
cução.
7. Preparar a produção ou scja planejá-la e estabelecer prêmios e incentivos para quando forem atingidos
os padrdes estabelecidos, bem como outros pr8mios e incentivos maiores para quando os padrões forem
ultrapassados.
8. Padronizar os utensílios, os materiais, o maquinário e o equipamento e os métodos e processos de traba-
lho a serem utilizados.
9. Dividir proporcionalmente (entre a empresa, os acionistas, os trabalhadores e os consumidores) as vanta-
gens que resultarem do aumento da produção proporcionado pela racionalização.
10. Controlar a execuçào do trabalho, para mant2-lo nos niveis desejados, aperfeiçoá-lo, corrigi-lo e premiá-
lo.
11. Classificar de forma prática e simples os equipamentos, os processos e os materiais a serem empregados
ou produzidos, de forma a tornar fácil o seu trato e o seu uso.

3. Princípios de=Eficiência de Emerson

Hamngton Emerson (1853-1931), um dos principais auxiliares de Taylor, também enge-
nheiro, procurou simplificar os métodos de estudos e de trabalho do seu mestre, achando
que, mesmo prejudicando a perfeiçfto da organização, seria mais razoável

realizar menores
despesas na análise do trabalho. Foi o homem que popularizou a Administra ão Cient tca e
desenvolveu os primeiros trabalhos sobre seleção e treinamento de empregados. Os princl-
pios de rendimento preconizados por Emerson no seu livro The Twelve Principles of
Fff ciency'6 são os seguintes:

1. Traçar um plano objetivo e bem defnido, de acordo com os ideais.
2. Estabelecer o predomlnio do bom senso.
3. Manter orientação e supervisão competentts.
4. Manter disciplina.
5. Manter honestidade nos acordos, ou seja, justiça social no trabalho.
6. Manter registros prccisos, imediatos e adequados.
7. Fixar remuneraçgo proporcional ao trabalho.
8. Fixar normas padronizadas para as condições de trabalho.
9. Fixar normas padronizadas para o trabalho.
I0. Fixar normas padronizadas para as operaç8es.
1 I . Estabelecer instruç8es precisas.
I2. Fixar incentivos eficientes ao maior rendimento e à efici ncia.

Emerson antecipou-se à Administração por Objetivos proposta por Peter I)rucker por
volta da década de 60.

4. Frincípios Básicos de Ford

Talvez o mais conhecido de todos os precursores da moderna Administração, Henry Ford
(1863-1947), iniciou a sua vida como simples mecânico, chegando posteriormente a enge-
nheiro-chefe de uma fábrica. Nessa época, idealizou e projetou um modelo de carro auto-
propelido e, em 1899, fundou com alguns colaboradores a sua primeira fábrica de automó-
veis, que logo depois foi fechada. Continuou seus projetos sem desanimar e conseguiu o
fnanciamento com o qual fundou a Ford Motor Co., fabricando um mode o de carro a pre-
ços populares dentro de um plano de vendas e de assistência técnica de grande alcance, revo-
lucionando a estratégia comercial da época. Em 1913, já
fabricava 800 carros por dia. Em
l914, repartiu com seus empregados uma parte do controle acionário da sua empresa. Esta-
beleceu nessa época o salário mínimo de cinco dólares (US 5.00) por dia e a jornada diária
de oito horas de trabalho, quando, na época, na maioria dos pa5ses da Europa, a jornada
diária variava entre dez e doze horas. Em 1926, já tinha 88 usinas e já empregava I50.000
pessoas, fabricando então 2.000.000 de carros por ano. Contudo, tev outros méritos que

simplesmente o de haver construído o primeiro carro popular em larga escala e ter feito for-

tuna priricipalmente por haver formulado um punhado de idéias e de teorias próprias a res-
peito da Administração. Utilizou um sistema de concentração vertical e horizontal, produ-
zindo desde a matéria-prima inicial ao produto final acabado, além de uma cadeia de distri-
buição comercial através de agências próprias.

Fez uma das maiores fortunas do mundo graças ao constante aperfeiçoamento de seus
métodos, processos e produtos. Através da racionalização da produção, idealizou a linha de
montagem, o que lhe permitiu a produção em série, isto é, o moderno método que permite
fabricar grandes quantidades de um determinado produto padronizado. Na produção em
série ou em massa, o produto é padronizado em seu material, mão-de-obra, desenho e ao mí-
nimo custo possível. A condição precedente, necessária e sufieiente para a existência da pro-
dução em massa, é a capacidade de consumo em massa, seja real ou potencial.

A condição-chave da produção em massa é a simplicidade. Três aspectos suportam o
sistema:

1. A progressào do produto produzido através do processo produtivo é planejada, ordenada e contínua.
2. O trabalho é e tregue ao trabalhador ao invés de deixá-lo com a iniciativa de ir buscá-lo.
3. As operaçdes sào analisadas e divididas em seus elemento constituintes.

Ford adotou três princípios básicos, a sabér:

Principlo de intensiflcação: Consiste em diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equi-
pamentos e da matéria-prima e a rápida colocaçào do produto no mercado.

Principio de economlcidade: Consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em
transformação. Por meio desse princípio, Ford conseguiu fazer com que o trator ou o automóvel fossem
pagos à sua empresa antes de vencido o prazo de pagamento da matéria-prima adquirida, bem como do
pagamento de salários. A velocidade de produçào deve ser rápida. Diz Ford, em seu livro: "o minério sai
da mina sábado e é entregue sob a forma de um carro, ao consumidor, na terça-feira, à tarde" .

Principio de produtividade' Consiste em aumentar a capacidade de produçào do homem no mesmo perío-
do (produtividade) através da especialização e da linha de montagem. Assim, o operário pode ganhar
mais, num mesmo período de tempo, e o empresário ter maior produção.

O esquema se caracteriza pela aceleração da produção, por meio de um

trabalho ritma-
do, coordenado e econômico. Ford foi um dos introdutores da produção em série, em massa,
através da padronização do maquinário e equipamento, da mão-de-obra e das matérias-
primas e, conseq entemente, dos produtos. Foi também um dos primeiros homens de empre-
sa a utilizar incentivos não-salariais para seus empregados. Na área mercadológica implan=
tou a assistência técnica, o sistema dle concessionários e uma inteligente política de preços.

5. Princípio da Exceção

Taylor adotou um sistema de controle operacional.bastante simples e que se baseava não no
desempenho médio, mas apenas na verificação das exceções ou desvios dos padrões normais.
Em outros termos, tudo o que ocorre dentro dos padrões normais não deve ocupar dema-

siado a atenç ío do a inistrador. Este deveria prioritariamente verificar as ocorrências que
se afastassem dos padr8es, ou seja, as exceç8es, para corrigi-las adequadamente. Desta for-
ma, tanto os desvios positivos ou negativos que fugissem dos padr8es normais deveriam ser
rapidamente identificados e localizadós para a devida tomada de providências.
Daí o princfpio da exce ão, segundo o qual as decisões mais freqtientes devem reduzir-
se à rotina e delegadas aos subordinados, deixando os problemas mais sérios e importantes
para os superiores. O princlpio da exce ão é um sistema de informação que apresenta seus
dados somente quando os resultados efetivamente verificados na prática divergem ou se dis-
tanciam dos resultados previstos em algum programa's.
O princfpin da exce ão é fundamentado em relatórios condensados e resumidos que
acusam apenas os desvios ou afastamentos, omitindo as ocorrências normais, tornando-os
comparativos e de fácil utilização e visualização. Segundo alguns autores, esta foi a forma
pela qual Taylor concebeu a delegação, que se tornaria posteriormente um princfpio de orga-
nização amplamente aceito'9.

Q1 02 Q3
Ocorr ncias

PRINCIPIO DA EXCEÇÃO

APRECIAÇÃO CRÍTICA DA TEORIA DA
ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A obra de Taylor e de seus seguidores é susceptível de numerosas e graves críticas. Todavia,
essas críticas não lhes diminuem o mérito e o galardão de verdadeiros pioneiros e desbrava-
dores da então nascente Teoria da Administração. Na sua época, a mentalidade e os precon-
ceitos tanto dos dirigentes quanto dos empregados, a falta de conhecimentos sedimentados

sobre os assuntos administrativos, a precária experiência industrial e empresarial que não
apresentava condições razoáveis de formulação de hipóteses válidas para a solução dos pro-
blemas da empresa, tudo isto não lhes permitia o adequado suporte para a elabóração de
conceitos mais rigorosos e melhor fundamentados. As principais críticas à Administração
Cientffica podem ser assim resumidas:

l. Mecanicismo da Administração Científica

A Administração Cientffrca restringiu-se basicamente às tarefas e aos fatores diretamente
relacionados com o cargo e função do operário. Muito embora a organização seja consti-
tuída de pessoas, deu-se pouca atenção ao elemento humano e concebeu-se a organização
como "um arranjo rígido e estático de peças" , ou seja, como uma máquina: assim como
construímos uma máquina dentro de uma série de peças e especificaçdes, támbém construí-
mos uma organização de acordò com um projeto. Daí a denominação "teoria da máqui-
na"z', dada por alguns autores, não só à Administração Cientfflca, mas a toda a Teoria
Clússica da Administração, bem como à Teoria da Burocracia, que surgiu posteriormente.

A ABORDAGEM MICROSCÓPICA E MECANICISTA DA ADMINISTRAÇ ÃO CIENTÍFICA

A abordagem da Administração Cientifica preocupou-se com as especificações de
como as tarefas devem ser organizadas e executadas. "Suas principais ferramentas foram os
estudos de tem os e movimentos. Os períodos de descanso durante o dia de trabalho foram

em termos de recuperação ótima da fadiga fisiológica. Os salários e pagamentos
a tivos, còmo fontes de motivação, foram concebidos em termos de um modelo do
a c n8mrco." A pressuposição era a de que os empregados "são essencialmente
acntos passivos, capazes de executar o trabalho e receber ordens, mas sem poder de
fira e sem exercerem influência provida de qualquer significação"23.
` ; ; A primeira crftica siria sofrida pelo taylorismo ocorreu em 1911, com a chamada ` pesquisa Hoxie" organi-
lda polo Senado Americano e dirigida pelo Prof. Hoxie, da Universidade de Chicago, para estudar o pro-
` btana de greves e tumultos de opcráriós da maioria,das empresas americanas. Foi constitufdo um "Comitê
ara as Relafõrs Industriois" que, atravEs dos resultados dessa pesquisa, mostrou os inconvenientes morais,
psicolbgicos e snciais do sistema baseado exclusivamente no rendimento e na eficiência, justifcando a reação
t - dos trabalhadores atravis de greves e protestos . A flosofia do taylorúmo destinada a estabelecer
, barmonia industrial ao invEs da discórdia encontrou fone oposiçgo desde 1910 entre os trabalhadores e os
;^ ; sindicatos. Isto porque alguns trabalhadores não conseguiam trabalhar dentro do ritmo de tempo-padrão
prcatabelecido pelos tEcnicos e passaram a se queixar de uma nova forma de exploração sutil do empregado:
' = ti &o de padrões elevados de desempenho extremansente favorfveis à empresa e desfavoráveis aos traba-
ra. O trabalho qualificado e superespecializado passou a ser considerado degradante e humilhante
=, . _ trabalhadores, seja pela monotonia, pelo automatismo, pela diminuição da exigência de raciocínio ou
' ; pela destituição completa de qualquer significado psicológico do trabáho. O homem deveria produzir como
uma máquina ou rob8, uma vez que Taylor procnrava, sem conhecer devidamente o organismo humano,
conseguir o rendimento mkximo, quando deveria õonseguir o rendimento ótimo.

- d ' Verificou-se posteriormente que o estudo dos movimentos depende das dificuldades de
cargo. A velocidade não é o melhor critério para medir a facilidade com que o operário

iza a operação. Seu método é mais uma intensificação do trabalho do que racionalização
P ocesso de trabalho, procurando sempre o rendimento máximo e não o rendimento óti-
lpto. "Quanto aos tempos, verificou-se posteriormente ser impossível decompor minuciosa-
: te uma operação em seus elementos, de forma que os tempos correspondentes sejam
pre úteis. O chanlado tempo morto tem um papel positivo, qual seja, de restabelecer a
gia perdida para a continuidade do processo produtivo. Por outro lado, o aumento de
utividade, apresentado por Taylor como um dos resultados do sistema novo, na medida
i que ele tem como elemento motivador o aumento salarial, é difícil saber se ele se deve à
va técnica de trabalho ou ao prêmio."2s

Por incrivel que pareça, os mesmos princípios que Taylor adotou para conciliar os inte-
entre patrões e empregados foram a causa de sérios transtornos e críticas sofridas pos-
laiormente. O fato de supor que o empregado age motivado exclusivamente pelo interesse
do ganho material e financeiro, produzindo individualmente o máximo po sível (conceito do
rto economicus), mas sem levar em consideração outros fatores motivacionais importan-
tts, foi, sem dúvida alguma, outro aspecto mecanicista típico desta teoria.

De um modo geral, a abordagem dos engenheiros americanos concebeu a organização
tro de um sentido mecânico, não relevando na devida medida os aspectos humanos da
organização. Assim, o emprego de técnicas mecanicistas passou a representar o máximo de
desumanização do trabalho industrial.

2. Superespecialização do Operário

Na busca da eficiência, a Administração Cientffica preconizava a especialização do operá-
rio, através da divisão e da subdivisão de toda operação em seus elementos constitutivos.
As tarefas mais simples - o resultado daquela subdivisão - podem ser mais facilmente
ensinadas e a perícia do operário pode ser incrivelmente aumentada. Por outro lado,
alcança-se uma respeitável padronização no desempenho dos operários, pois à medida que as
tarefas vão se fracionando, a maneira de executá-las torna-se padronizadazó. Essas "formas
de organização de tarefas não apenas privam os trabalhadores de satisfação no trabalho,
mas, o que é pior, violam a dignidade humana"2'.

A especialização extrema do operário, através da fragmentação das tarefas, torna
supérflua sua qualificação: facilita-se com isso a seleção, o treinamento e a

supervisão do
pessoal. A partir daí, a intensa divisão do trabalho contribui para facilitar a execução da
tarefa e permitir a constante troca de indivíduos, além de incorporar forças de trabalho de
nível mais baixo e ainda não desenvolvidas, ampliando o mercado de trabalho. Até certo
ponto, este esquema será o responsável pelo alcance de altos lucros a curto prazo, com baixo
nível salarial e à custa de tensões sociais e sindicais.

O filme Tempos Modernos de Charlie Chaplin (Carlitos), produzido em 1936, retrata pitorescamente as
agruras do operário americano robotizado pela extrema especialização de tarefas e pelo excesso de automa-
ção dentro das fábricas. Ao trabalhar em uma linha de montagem de uma fábrica americana, Carlitos tinha
diflculdade em parar seus movimentos manuais quando soavam os intervalos de descanso.

Meigniez28 ressalta que "o taylorismo realmente demonstrou que a maneira espontânea
com que os trabalhadores executavam suas tarefas não era a menos fatigante, nem a mais
econômica do pontó de vista do tempo, e nem a mais segura. Em lugar dos erros consagra-
dos, o taylorismo propõe uma verdadeira racionalização: este o seu papel positivo. Uma
nova ordem de coisas. O taylorismo propunha diminuir ao máximo o número de atribuições
dé cada indivíduo, bem como especializar as atribuições de cada chefe dando-lhe uma mar-
gem de atribuições estreitamente deflnida. Isto é a negação da necessidade de aprender a
situação total em cada nível. Trata-se de uma decomposiçâo
analítica das funções, recusa de
reconhecimento dos grupos e negação da noção de interpretação da situação a cada nível".

A proposição de Taylor de que "a efciência administrativa aumenta com a especializa-
ção do trabalho" nâo encontrou amparo nos resultados de pesquisas posteriores: quaÍquer
aumento na especialização não redu da necessariamente nuIu aumento àe efciência29.

"Para Taylor trata-se de prescrever exatamente o método de trabalho, indicar as ferra-
mentas e o material a utilizar (de acordo com os estudos de movimentos) e estabelecer o
tempo dentro do qual a tarefa deve ser cumprida (graças ao estudo dos tempos). Essa atri-
buição de responsabilidade mostra que o trabalhador é passivo, uma espécie de autdmato

para o qual se-predetermina a priori seus gestos e cadências. Não há aqui o problema de

transmitir informações pela hierarquia, uma vez que essas informações são instruções deta-
lhadas e que nada deixam ao acaso."3o

3. Visão Microscópica do Homem

A Administra o Cientffrca refere-se ao homem como o empregado tomado individualmen-
te, ignorando que o trabalhador é um ser humano e social.

A partir de sua concepção negativista do homem - onde os individuos são preguiçosos
e ineficientes - Taylor enfatiza o papel monocrático do administrador: "A aceleração do
trabalho só poderá ser obtida por meio da padronização obrigatória dos métodos, adoção
obrigatória dos melhores instrumentos e condições de trabalho e cooperação obrigatórias. E
esta atribuição de impor padrões e forçar a cooperação compete exclusivamente à gerên-
cia"3'. Tragtenberg salienta que "a industrialização extensiva inerente ao esquema de Taylor
implica a proliferação do trabalho desqualificado que coexiste com a estrutura administra-
tiva monocrática, alienante, onde a principal virtude é a obediência a ordens"3z.

Uma das críticas mais comuns feitas a Taylar é de que o pioneiro da Administração
Cientffrca "perpetrou um erro (de pioneiro) ao basear seu sistema, visando à produtividade
industrial, num princípio que individualizou cada operário em termos de suas relações com
seus instrumentos de trabalho, seus companheiros e seus superiores, quando nenhum resul-
tado de recentes pesquisas no terreno social-psicológico é mais impressionante do que a una-
nimidade de opinião quanto à importância do pequeno grupo informal"33.

"É evidente que em certas oficinas de mecânica de precisão, onde os postos de trabalho
são numerosos e variados e que, por utilizarem máquinas ligeiras de comando manual, se
encontrem correntemente normas coletivas, mais ou menos secretas e informais, porém
imperativas, que se transmitem entre os trabalhadores quanto à cadência dentro da qual
devem produzir em tal ou qual posto de traealho; aquele que vai rápido e que é advertfdo
para reduzir o ritmo, ou aquele que produz muito na manhã deve diminuir no período da
tarde. Daí o pressuposto capital do tayforismo: os homens que trabalham individualmente
são interessados em fazer um bom trabalho, tanto quanto
aqueles que trabalham em grupos
estão unicamente interessados em não trabalhar mais duro do que os demais. Além do mais,
a única motivação do trabalhador é o salário."34

A falta de uma visão mais ampla permitiu uma intensa crítica à obra dos

engenheiros americanos: desenvolveram uma engenharia humana com uma enorme scassez de variáveis e mesmo com um desequilíbrió na ponderação dessas variáveis. Daí o unilateralismo dessa teoria35 e a sua concentração exclusivamente nos aspectos relacionados com o cargo ou função.

Ao lado dtssa concepção atomfstica do homem há outra decor Zncia da vi o microscópica do trabalhador. Apesar de Taylor e seus seguidores terem se pre upado inicialmente com a adequação dos dois elementos que constituem a essência do trabalho - as caracterfsticas do homem e as caracterfsticas da máquina -, essa preocupação inicial n o chegou a conflrmar-se nos seus trabalhos posteriores. No fundo, os engenheiros americanos limitaram-se às caractertsticas fisicas do corpo humano em trabalhos rotineiros, com ênfase nos estudos dos movimentos e da fadiga. O trabalho do homem foi, aos poucos, sendo abordado como um Pr <esso acessório da máquina, substituindo a inicial preocupação de se adaptarem mutuamente os recursos humanos e mecânicos. O desempenho humano passou a ser estudado pelos engenheiros industriais, dentro dos seus limites fisicos, em termos de cargas, velocidade e fadiga. A utilização dos seres humanos na organização limitou-se às tarefas que se executam na linha de produção e nos escritórios, abrangendo sobretudo as variáveis flsio-

, P

lógicas sim lesmente. Tanto assim ue March e Simon referem denominar a Administra= ç o Cientfjica de tevriaf iológica da organização .

Taylor preocupou-se em aumentar o ritmo de trabalho de operários que executavam tarefas pesadas e não qualiflcadas - como o trabalho com a pá, o de fundição, o de pedreiro - valorizando apenas a fadiga muscular e ignorando um tipo defadiga mais sutil, que é a nervosa. A fadiga era considerada exclusivamente um fen8meno muscular e flsiológico estudada principalmente através de dados estatisticos. Procuravam-se os movimentos musculares mais eficientes e menos cansativos para se aumentar o rendimento dos operários. A iluminàção e outras condições ambientais de trabalho, como a proximidade fisica dos instrumentos e materiais, a ventilaçâo, a comodidade dos equipamentos, o conforto dos operários, eram consideradas fatores redutores da fadiga e, portanto, influenciadores da efciência humana.

Assim, no fundo, Taylor considerou os recursos humanos e materiais não tanto reci-
procamente ajustáveis, mas, sobretudo, o homem trabalhando como um apêndice da maqui-
naria industrial".

4. Ausência de Comprovaçáo Científica

A Administração Cientlfica é também criticada pelo fato de pretender elaborar uma ciência,
selrl todavia procurar apresentar comp ovação científica das suas proposições e dos seus
princípios. Em outros termos; os engenheiros americanos utilizaram muito pouca pesquisa e
experimentação científica para comprovar as suas teses.
O método utilizado por Taylor é um método empírico e concreto, oìlde o conhecimento
é alcançado pela evidência e não pela abstração: baseia-se em dados singulares observáveis
pelo analista de tempos e movimentos. Os aspectos mais importantes referem-se ao como e
não ao porquê da ação do operário.

: Aborã gem Incompleta da Organização

Adrrrinistração Cientff:ca, para muitos autores, é considerada incompleta, parcial e inaca-
da, por se restringir apenas aos aspectos formais da organização, omitindo completamente
a organização informal e, principalmente, os aspectos humanos da organização. Essa pers-
rtiva incompleta ignora a vida social interna dos participantes da ocganização, que são
tomados como indivíduos isolados e que são arranjados de acordo com suas habilidades pes-
s e demandas da tarefa a ser executada. Também omite interações entre muitas variáveis
crlticas, como o compromisso pessoal e a orientação profissional dos membros da organiza-
çfto, o conflito entre objetivos individuais e objetivos organizacionais etc.

6. Limitação do Campo de Aplicação

A observaçdes de Taylor e de seus seguidores foram quase que exclusivamente limitadas a
problemas de produção localizados na fábrica, não considerando com maior detalhe os
demais aspectos da vida de uma empresa, como os financeiros, comerciais etc.
Seus princípios e métodos carecem de uma complementação mais ampla, pois Taylor
ncara o problema de organização racional do trabalho, partindo de um ponto limitado e

especffico na empresa, que fatalmente limita e restringe a sua abordagem.
As tarefas constituem a própria razão da existência da organização e a própria essência
de suas operaçdes (como a manufatura, a produção de bens, a prestação de serviços etc.).
Nas organizações complexas; de grande porte, as tarefas incluem um grande número de sub-
tarefas diferentes, mas operacionalmente significativas.
O desenho de cargos e tarefas de acordo com a Administração Cientf,fica não somente
retrata suas concepções a respeito da natureza humana (homem econômico), mas principal-
mente se fundamenta em uma expectativa de estabilidade e previsibilidade das operações da
organização. Em outros termos, o desenho de cargos e tare Jas e o desenvolvimento de instru-
mentos, métodos e procedimentos padronizados e rotinizados baseiam-se na presunção de
que a tecnologia utilizada permanecerá inalterada o tempo suficiente para compensar o
investimento de tempo, dinheico e esforço aplicado à análise e
ao estudo do trabalho. A esta-
biiidade do produto e do processo é que serve de restrição ao desenho dos cargos e tarefas: a
nflo-ocorrência de mudanças é essencial para que o pensar seja separado do fazer, o que per-
mite que os empregados sejam selecionados e treinados para executar a lbngo prazo tarefas
simples, repetitivas e estreitamente definidas. Esses aspectos são importantes na continui-
dade da produção em massa, da supérespecialização dos cargos e da repetição constante do
ttabalho.

7. Abordagem Prescritiva e Normativa

,A Administração Cientffica se caracteriza pela preocupação em estabelecer e prescrever prin-
cfpios normativos que devem ser aplicados como receituário em determinadas circunstân-
cias, para que o administrador possa ser bem sucedido. Essa abordagem prescritiva e norma-

tiva procura padronizar certas situações para poder padronizar a maneira como elas deverão
ser admin istradas. É uma abordagem voltada para as receitas antecipadas, para as soluções
enlatadas e para princípios normativos que devem reger o como fazer as coisas dentro das
organizações. Essa perspectiva visualiza a organizaçâo como ela deveria funcionar, ao invés
de explicar o seu funcionamento3s.

8. Abordagem de Sistema Fechado

A Administração Cientffica visualizava as empresas como se elas existissem no vácuo, ou
como se fossem entidades autônomas, ãbsolutas e hermeticamente fechadas a qualquer
in uência vinda de fora delas. É uma abordagem desistemafechado, que, como veremOs em
capítulos posteriores, se caracteriza pelo fato de visualizar somente aquilo que acontece den-
tro de uma organizaçâo, sem se levar em conta o mèio ambiente em que ela está situada.
4demais, uma outra característica da Abordagem de sistema fechado é a maneira de ver
tudo o que acontece dentro de uma organização do ponto de vista de algumas variáveis mais
importantes apenas, omitindo-se outras cuja influência não seja suficientemente conhecida
no conjunto. O comportamento de um sistema fechado é mecânico, previsível e determinís-
tico: suas partes funcionam dentro de uma lógica irrepreensível. Porém, as organizações
nunca se comportam como sistemasfechados e nem podem ser reduzidas a apenas algumas
poucas variáveis ou a alguns poucos aspectos mais importantes.
Apesar de todas as críticas formuladas a Taylor e seus seguidores da Administração
Cientlfrca, recentemente esboça-se uma forte tendência no sentido de reabilitar a imagem de
Taylor. Alguns autores39 procuram demonstrar que Taylor, apontado como o criador da
Administração Cientlftca, foi realmente o pai da Teoria das Relações Humanas, conside-
rando-o um cientista social tanto quanto Elton Mayo, uma vez que ambos se interessaram
profundamente pelos problemas de motivação e de comportamento individual.

SUMARIO

A Administração Cientlf:ca, fundada or Taylor e seus
segurdores, constitui a primeira
tentativa da Teoria da Administração. A preocupação em criar uma Ciência da Administra-
ção começou com a experiênciá concreta e imediata do trabalho de operários e com a êr fase
nas tarefas. No primeiro período de sua obrã, Taylor voitou-se exclusivamente para a racio-
nalização do trabalho dos operários, estendendo-se no segundo período à definição de prin-
clpios de Administração aplicáveis a todas as situações da empresa. A organiza ão racional
do trabalho se fundamenta na análise do trabalho operário, no estudo dos tempos

e movi-

mentos; na frag;ne tação das tarefas e na especialização do trabalhador. Buscava-se a elimi-
nação do desperdício, da ociosidade operária e a redução dos custos de produç o. A única
forma de obter a colaboração dos operários foi o apelo aos planos de incentivos salariais e de
pr mios de produção, com base no tempo-padrão (eficiência = 100%) e na convicção de que
o salário constitui a única fonte de motivação para o trabalhador (homem econ8mico). O
desenho de cargos e ta efas enfatizava o trabalho simples e repetitivo das linhas de produção
e montagem, a padronização e as condições de trabalho que assegurassem a ejiciência. Veri-
ficou-se que rião adiantava racionalizar o trabalho do operário se o supervisor, o chefe, o
gerente, o diretor continuavam a trabalhar dentro do mesmo empirismo anterior. Para
envolver esses escalões mais elevados, os engenheiros da Administração Cientlfca passaram
a se preocupar com os princlpios de Administração capazes de balizar o comportamento dos
gerentes e chefes. Contudo, inúmeras críticas podem ser feitas à Administração Cientljca: o
mecanicismo de sua abordagem que lhe garante o nome de teoria da múquina, a superespe-
áalização que robotiza o operário, a visão microscópica do homem tomado isoladamente e
como um apêndice da maquinaria industrial, a ausência de qualquer comprovação cientifica
de suas afirmações e princípios, a abordagem incompleta envolvendo apenas a organização
formal, a limitação do campo de aplicação à fábrica, omitindo o restante da vida de uma em-
presa, a abordagem entinentemente prescritiva e normativa e tipicamente de sistema fechado
são inúmeras dessas críticas. Contudo, estas limitações e restrições não apagam o fato de que
a Administração Cientlfrca foi o primeiro passo na busca de uma teoria administrativa. E
um passo pioneiro e irreversível.

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

1. Comente os princípios de Administração de Taylor .
2. Em que aspectos a análise do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos serviram de
base para o trabalho de Taylor?
3. Explique o que é eficiência.
4. O que é divisão do trabalho e especialização do operário?
5. O que é desenho de cargos e de tarefas para a Administração Científica?
6. Explique o conceito de homo economicus.

7. Qual a influência das condições de trabalho para a Administração Científica?
8. O que é padronização?
9. O que é supervisão funcional?
10. Comente os princípios de eficiência de Emerson.
I 1. Comente os princípios básicos de Ford.
12. O que é princípio da exceçâo?
13. Explique o mecanicismo da Administração Científica.
14. Explique a superespecializaçâo do operário como um problema imposto pela Adminis-
tração Científica.
15 . Por que se fala em visâo microscópica do homem?
16. A Administração Cientí ica se caracteriza por ausência de comprovação científica?
Como?
17 . Por que se ala em abordagem incompleta da organização?
18. O que significa limitação do campo de aplicação?

CASO INDÚSTRIA SÃO PEDRO, AUTOPEÇAS S.A.

A Indústria São Pedro, Autopeças S.A., localizada em São Bernardo do Campo, no Estado
de Sâo Paulo, é atualmente uma das maiores fabricantes de peças para automóveis. O resul-
tado bruto de vendas ultrapassou a casa de 10 bilhões de cruzeiros no ano de 1979.

A empresa tem operado com uma fábrica básica no mesmo local por mais de trinta
anos, porém o crescimento constante da companhia tem criado condiçdes difíceis na área de
manufatura. Com a implantação de novas máquinas e equipamentos e a implementação de
novos processos, desapareceu aos poucos o fluxo funcional de produção em linha que, origi-
nalmente, era a característica principal de seu esquema produtivo. Devido às limitações de
espaço físico na fábrica, as peças têm de ser transportadas em engradados por empilhadeiras
de um lado para o outro, e de volta novamente para completar as operações de produção, o
que resulta em uma movimentaçâo sem precedentes dentro da fábrica. Muito embora este-
jam completados os planos de construção de uma nova fábrica em outro local, a sua execu-
ção deverá levar pelo menos dois anos até ser inaugurada e reduzir a sôbrecarga existente na
fábrica atual :

O Diretor-Geral da empresa é um homem dotado de grande força de vontade e que
progrediu dentro dos próprios escaldes da companhia. Trabalha duro e espera que todos os
empregados façam o mesmo. Já se tornou conhecido por sua tendência em envolver-se em
problemas de todas as áreas sem olhar as verdadeiras dimensões da situação e sem se preocu-
par com o que sua interferência poderá qausar nas outras áreas..No entanto, está

sempre pronto a ouvir e aceitar sugestões e decisões contrárias à sua própria opinião se a alternativa apresentada for acompanhada de fatos e argumentos razoáveis.

Certo dia, o Diretor-Geral iniciou uma ação destinada a corrigir duas situações que o vinham aborrecendo há alguns meses. Como os operadorEs de empilhadeiras estão atrasando a produção deliberadamente e os Supervisores da Produção, do Controle de Produção e da Manutençâo não estão motivando adequadamente os seus subordinados, ordenou aos gerentes de Produção, de Recursos Humanos, do Controle de Produção e de Manutenção que se reunissem e desenvolvessem um programa combinado de treinamento sobre "Disciplina e Motivação", para eliminar o problema existente. O Diretor-Geral pediu uma cópia do programa já elaborado em sua mesa quando retornasse de suas quatro semanas de férias na Europa.

Cada um dos gerentes via a situação sob um ângulo completamente diferente.

l Gerente da Produção

Acha que, finalmente, a companhia vai ter algum plano para forçar os Feitores do Controle da Produção a fazerem os operadores de empilhadeiras trabalharem no duro, pois estes passam a maior parte do seu tempo na área de carga das baterias ao invés de transportarem peças. Os operadores estào prejudicando seriamerte a produção com os atrasos no transporte de peças.

Sua opinião é que geralmente as coisas andam certinhas nas segundas-feiras e nas terças-feiras de manhã. De repente tudo se transforma em um inferno de reclamaç8es e de atrasos. Isto já está acontecendo há mais de um ano, mas somente agora está prejudicando realmçnte a programação de produç o. É cada vez mais difícil enténder-se com os operadores de empilhadeiras: transportam o que querem transportar por algumas horas e então param para substituir a bateria da empilhadeira. Dizem que não há baterias suficientes, porém o Controle de Produção e a Manutençào afirmam que há mais de duas baterias para cada empilhadeira, sendo que devem utilizar somente uma bateria por turno de trabalho. Certamente, o Controle de Produção não tem controle algum sobre os operadores de empilhadeiras.

Acha que a reunião de hoje com os demais Gerentes deverá ser bastante interessante, pois terá a chance de dizer umas verdades ao Gerente de Recursos Humanos sobre a disciplina na área e ainda dizer ao Gerente de Controle da Produção para acabar com os atrasos de seus operadores. Há cinco anos atrás, concordou em nào criar nenhum obstáculo quando decidiram utilizar parte de seu espaço fisico na produção para instalar o

sistema de recarregamento de baterias de empilhadeiras e a área de serviço de manutenção. Támbém concor-
dou em que instalassem motores diesel para suprir os três geradores CC de 1.600 ampères de capacidade ao
invés de funcionarem com motores elétricos CA das linhas de 440 volts que existem na fábrica, pois não
haveria eletricidade suficiente para suprir esse equipamento, o que traria sobrecarga para o sistema elétrico
da fábrica.

2. Gerente do Controle da Produção

Acha que o trabalho está longe de ser dos mais fáceis, por causa do arranjo físico (layout) da fábrica comple-
tamente saturado e congestionado, da diversidade das péças manufaturadas, da multiplicidade de operaçdes
pelas quais as peças têm de passar e principalmente devido ao enorme volume de produção. Os ajudantes de
estocagem e os operadores de empilhadeiras passam por sessenta lugares diferentes ao mesmo tempo. Esta-
mos ansiosos por ver a nova fábrica funcionando, para eliminar parte do congestionamento, de maneira que
o pessoal do layout possa voltar a projetar um fluxo de produção decente. Agora, infelizmente, os problemas
são enormes e difíceis de resolver.
No último ano e meio, as animosidades existentes entre o nosso pessoal e o da Produç o aumentaram sensi-
velmente. A Produção acusa-nos de não supervisionarmos corretamente o nosso pessoal e dizem que os ope-
radores de empilhadeiras estão atrasando deliberadamente a produção, porque querem ganhar mais horas
extras e, por isso, passam a maior parte do tempo na área de Manutenção trocando bater lás desnecessaria-
mente ao invés de transportar as peças. Não gostamos muito da idéia do Diretor-Geral a respeito de um pro-
grama de treinamento para nossos supervisores, pois nào temos um minuto disponívfl para nos envolvermos
com isto agora. O que realmente précisamos é conseguir algumas respostas sobre o arranjo físico e problemas
reais de transporte que enfrentamos no momento.
Quando as dificuldades com a Produção se desenvolveram pela primeira vez, conseguimos, junto à Manu-
tenção, que todas as baterias das empilhadeiras fossem totalmente recarregadas durante os fins de semana, o
que significou a admissão de mais uma pessoa na Manutenção para substituir mais rapidamente as baterias.
De qualquer maneira, esta foi uma solução mais barata do que ter a Produção parada esperando as empilha-
deiras substituindo suas baterias.
Atualmente, o Controle de Produçào tem à sua disposiçào cerca de sessenta e quatro empilhadeiras de 2.000
kg. Há cinco anos atrás desativamos os antigos recarregadores de baterias e montamos um novo sistema de
carga alimentado por três conjuntos geradores diesel de 1.600 ampères na área de Manutenção, com 66 pos-

tos de carga e mais uma área de resfriamento de baterias. Também pedimos baterias adicionais para que cada
empilhadeira tivesse pelo menos duas baterias à sua disposição. As baterias devem sofrer uma manutenção
periódica e a empresa fabricante de baterias nos informou que a vida útil de cada bateria poderia ser prolon-
gada por cinco anos e meio se elas fossem cuidadas adequadamente. O pessoal da Manutenção foi treinado

elo essoal técnico da fabricante de baterias na utilização de procedimentos corretos para a sua manuten-
ào. Normalmente utilizamos cinqiienta e cinco empilhadeiras de 2.000 kg nos primeiro e segundo turnos de
rodução e aproveitamos o terceiro turno para fazer os reparos necessários.
iciamos todas as semanas esperançosos de que os problemas terminarão de uma vez por todas, porém, no
final da terça-feira a Produc o está reclamando que as peças não foram entregues a tempo. Temos segur do
alguns funcionários do segundo turno durante o terceiro turno e solicitado a al.guns do primeiro turno ue
entrem mais cedo para colocar as peças em ordem para a Produção. Por esta raz o, ós nossos custos estão
completamente desordenados: as horas extras não orçadas estão aumentando; os custos de substituição de
baterias estão altos; a vida das baterias tem sido muito menor do que a estimada durante os últimos três anos;
os custos de manutenção de baterias também estão altos; os operadores de empilhadeiras andam reclamando
do excesso de trabalho e de horas extras e de que as baterias andam exalando fumos de ácido nocivos à sua
saúde. Como se isto não bastasse, estão reclamando que os Feitores da Produção estão lhes dando ordens
conflitantes, tentando fazê-los andar mais depressa do que a empilhadeira realmente consegue e s irritam
uando uma empilhadeira precisa de uma bateria recarregada. Os operadores de empilhadéira "sentem"
quando uma bateria precisa ser recarregada através do desempenho da máquina que dirigem. Dizem que não
há baterias suficientes. Uma bateria adequadamente recarregada deve proporcionar oito horas de uso e, por-
tanto, não deveria haver problemas neste aspecto. Porém, a superutilização das empilhadeiras provoca
desgaste rápido das baterias: daí as filas de empilhadeiras esperando pela troca de bateria na área de Manu-
tenção. O pessoal da área de Manutenção anda dormindo no trabalho pois não troca rapidamente as baterias.
Talvez juntamente com os Gerentes da Produção e da Manutenção possamos resolver algumas coisas na
reunião de hoje, após elaborarmos o programa de treinamento que o Diretor-Geral deseja.

3. Gerente da Manutenção

Por que temos de ajudar a elaborar um programa de treinamento com tantas outras coisas importantes a
resolver? O nosso essoal da área de trocas de baterias tem andado meio louco durante os últimos três anos,
trocando baterias de empilhadeiras tão depressa quanto podem para nãQ permitir demoras ou filas de
empi-
Ihadeiras. Estamos sem espaço físico disponível para estocar as bat rias que não podem ser facilmente repa-
radas pelo nosso pessoal.
Pensamos que havíamos resolvido definitivamente o problema quando instalamos os postos de car a alimen-
tados or eradores diesel e quando compramos duas baterias para cada empilhadeira e mais algumas extras.
Segundo   ssos cálculos, isto permitiria um ciclo normal de 8 horas de utilização e mais 8 horas de carga,
mais 8 horas de resfriamento, para uma utilização adequada das baterias.
Não estamos realmente interessados em elaborar um programa de treinamento, mas quando a reunião termi-
nar, a roveitaremos a oportunidade para falar com os Gerentes da Produção e do Controle de Produção
sobre o que deveria ser feito para manter as empilhadeiras rodando, pois elas estão vindo para trocas e repa-
ros com muita freqitência.
O essoal da firma fornecedora que nos vendeu as baterias foi muito prestativo no treinamento do nosso
e oal. Para trocar e reparar uma batéria levamos 7 minutos para retirá-la da empilhadeira e substituí-la
com uma á recarregada. É impossível manter o ciclo uso-carga-resfriamento para se prevenir de qualquer
dano às baterias e possíveis les8es aos operadores e outros émpregados que as manuseiam, pois as baterias
recarregadas ou resfriadas inadequadamente liberam fumos de ácido em excesso e não duram o quanto deve-
riam durante a fase de utilização.
O nosso pessoal da área de baterias não remove a bateria do sistema de carga até que esta não tenha alcan-
! ado o seu próprio índice final de carga. O sistema de carga tem um medidor que mostra o número total de
ampères e indica quando a quantidade cai a 4 ampères . A bateria estará completamente recarregada quando
ampères/horas de ca acidade, conforme o rá
g fico da página seguinte.
atingir I00
Multiplicar o número de ampères/horas da capacidade da bateria pela corrente de car a da bateria em ual-
uer hora (instante) para obter a corrente total absorvida na carga para qualquer bateria.
Com o aumento do número de empilhadeiras paradas para reparos no motor, suspeitamos de que os o era-
dores estejam tentando levantar muito volyme de peças de uma só vez. O excesso de peso levantado está quei-
mando os ólos das baterias e levando-as a recargas mais freqilentes. Por várias vezes, temos ouvido os
Feitores da Produção pressionarem os

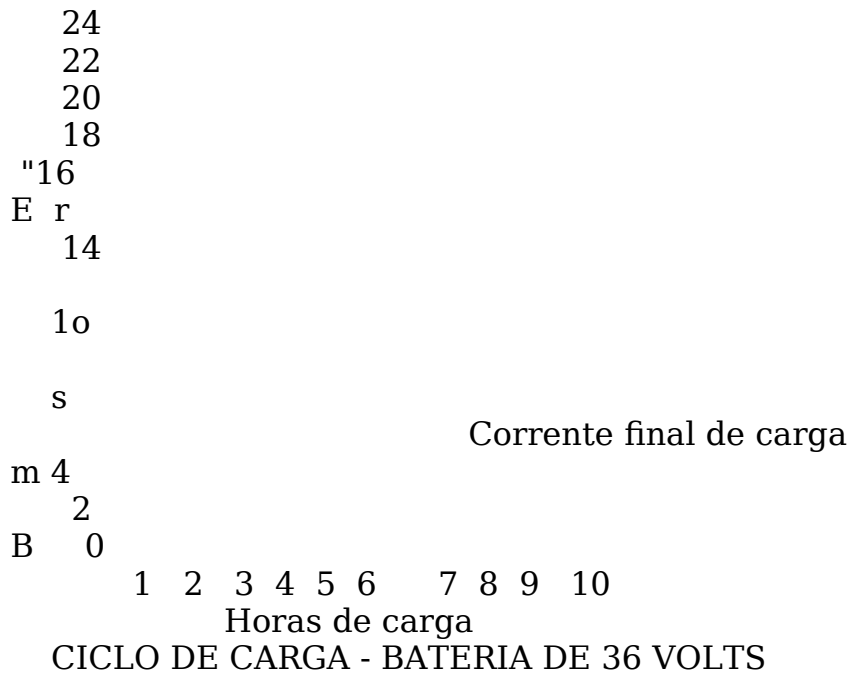
operadores de empilhadeiras a apanharem volumes maiores de peças.

24
22
20
18
"16
E r
14

1o

s

Corrente final de carga

m 4
2
B 0
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Horas de carga
CICLO DE CARGA - BATERIA DE 36 VOLTS

4. Gerente de Recursos Humanos

Temos a responsabilidade pelo preenchimento da mão-de-obra necessária aos vários Departamentos da
Empresa, pelo estabelecimento e manutenção de vários planos de benefícios, pela administração de salários,
pela segurança e higiene da fábrica, pelo treinamento do pessoal e pelo Departamento Médico e Departa-
mento de Relaçees Trabalhistas.

Esta manhã o Diretor-Geral nos pediu para marcar uma reunião com os gerentes da Produção, do Controle
da Produção e da Manutenção para elaborarmos em conjunto um programa de treinamento para a supervi-
são sobre "Disciplina e Motivação".

Ultimamente, temos nos defrontado com problemas de negligência de alguns Feitores da Produção em fazer
obedecer os procedimentos nas suas áreas de trabalho; reclamaçdes de riscos de segurança devido a fumos de
ácido; o Depártamento Médico tem dispensado por um ou mais dias os operadores que se apresentam com
sintomas de intoxicação; e reclamaç8es sobre a qualidade da mão-de-obra admitida na firma durante os últi-
mos anos.

Não acreditamos na necessidade de um programa de disciplina, uma vez que temos obtido considerável
sucesso nas tentativas de fazer com que os chefes de primeira linha resolvam os problemas de pessoal através
de aconselhamento e orientação ao invés da força e imposição. Motivação é uma das coisas que poderia ser
ensinada, mas a verba disponível em nosso orçamento para este tipo de

treinamento é insuficiente para contratar qualquer consultoria externa em recursos humanos, pois o nosso pessoal já está completamente sobrecarregado com as incumbências do dia-a-dia.

De qualquer maneira, a reunião com os gerentes sérá uma ótima oportunidade para disc4tirmos alguns assuntos pendentes.

CASO ALFA S.A.

A Alfa S.A. é uma conhecida empresa metalúi'Bica que fabrica tanques e caldeiras de aço para o mercado industrial. Produz exclusivamente sob encomen e de acordo com as espècificações e necessidades de cada cliente. Assim, cada produto a esenta especi lcaç s ferentes, devendo ser projetado pelo Departatnento Técnico, compQsto de engenheiros e projetistas, antes de iniciadas a fabricação e a montagem.

A Diretoria da Alfa S A. é composta de:

I)iretor-Presidente: Alfredo Batista de Campos
I)irètor Financeiro: Eduardo Negreiros
I)iretor Industrial: Oswaldo Leone

Oswaldo Leone é um en enheiro mecánico de 45 anos de idade, amieo íntimo de Alfredo Batista de Cam os. Amb têm muitos pontos de vista em comum como, por exemplo, de ue nenhum o pário é digno de confiança. Acham que os operários são vadios, preguiçoso espertalh es que precisam ser tratados com muita disciplina, controles e supervisàò rigida, com o que não concorda Eduardo Negreiros,-o Diretor Financeiro: Eduardo é bacharel em Administra ão elas Faculdades São Judas Tadeu, tem 38 anos e é o único diretor que não tem articipação ionária na empresa. Tem fama de ser o defensor dos operários, desde que era Assistente da Diretoria e , posteriormente, Gerente do Depart nento de Pessoal, quando então tinha contatns freqiientes com todos os empregados. Ao ser nomeado Diretor Financeiro foi incumbido da administração de uma empresa de serviços subsidiária, localizada no Rio de Janeiro. Há dois anos, retornou a São Paulo, como Diretor Financeiro da Alfa S.A., sediando-se na fábrica localizada em Santo Amaro Rapidamente renovou seus contatos com os empregados, que sempre nutriram grande simpatia por ele.

Oswaldo Leone é mais novo de casa. Foi nomeado Diretor Industrial há pouco menos de dois anos, tendo antes trabalhado como Gerente de Produção de uma grande indústria têxtil. Logo que assumiù a direção industrial, Leone pércebeu que existia na Alfa

um gtande
número de pequenas turmas de trabalho, de 5 a 6 operários sob a chefla de um mestre, que
também trzibalhava diretamente na produção, em face do pequeno número de subordinados.
Cada turma trabalhava em um ou dois projetos de cada vez, passando a outros projetos
toda vez que faltava matéria-prima ou terminava a obra. As tarefas eram sempre não repeti-
tivas, envolvendo os operáriòs em un a porçã i t dade dif trole da produçãol zadas.
Leone achava que tal sistema dificultava o p . Como
cada turma era e uena, não dispunha de todos os especialistas (como serralheiros, mecâni-
um projeto. Além disso, como as
cos, soldadores etc.) necessários para executar totalmente h a resentavam alto
turnias gozavam de um excesso de autonomia na execução do trabal o, p
índic Á nom ação de Leone ara o cargo de Diretor Industrial foi provocada pela aprovação

de um plano de ampliação da produção (na pa .e de tan úst de) de dd Após
de rodutos (envolvendo outros tipos de equipamentos in 15
m s o número de o erários elevou-se de 550 para 1.200. Assim, ao lado de empregados
, (" "), assou a trabalhar um volu-
que na maioria tinham mais de 10 anos de firma os " st eis` stáveis" não viam com bons
me a reciável de novos empregados (os novatos
olho a crescente contratação de "novatos ' ' , a quem chamavam de baianos' ' e a quem

criticavam acerbamente pela sua inexperiência no setor e pela sua capacidade de trabalho
ainda carente de treinamento. Um dos empregados "estáveis" chegou em certa ocasião a
reclamar ao Eng" Leone: "Por que vocês contrataram tantos "baianos"? Nós podemos tra-
balhar muito mais e melhor. Leone passou a raciocinar que aquele desabafo significava que
os operários poderiam trabalhar muito mais. E não o faziam por falta de vontade de traba-
lhar e não por falta de trabalho.

Assim, Leone aproveitou a situação para aumentar o tamanho das turmas de produ-
ção, para 20 operários subordinados a um mestre, que não precisaria mais trabalhar direta-
mente na produção, mas apenas na supervisâo. O planejamento e controle da produção fica-
ria totalmente a cargò do escritório e todas as tarefas passariam a ser escrupulosamente defi-
nidas, detalhadas e mensuradas em termos de tempo. O mestre teria todo o tempo disponível
para a disciplina, supervisão e controles sobre os seus operários. Como tal sistema havia
dado bons resultados na indústria têxtil onde trabalhara, Leone acreditava aumentar podero-

samente a eficiência dos operários e reduzir drasticamente os custos industriais de produção.

Leone tem fama de ser um administrador "duro" e voltado quase que exclusivamente para os problemas técnicos de produçâo. Embora tenha ordenado um mínimo de medidas disciplinares, como suspensões e demissões, mantém muita distância com relação aos operá- rios e somente conversa com eles assuntos relacionados com o trabalho.

O novo sistema imposto por Leone não foi bem aceito pelos operários: os "estáveis" consideravam o antigo sistema muito melhor e mais saudável. Assim, constituíram uma pequena comissão para tratar de certas reivindicações com Leone, mas encontraram tanta dificuldade em marcar uma entrevista que acabaram desistindo. O relacionamento entre a administração da Alfa S.A. e os seus operários sempre foi relativamente bom, com alguns altos e baixos de vez em quando. Porém, todos os problemas eram sempre resolvidos inter- namente. A Diretoria da empresa, contudo, recebeu com espanto um manifesto do sindicato dos operários, denunciando em termos violentos uma série de medidas erradas e injustas tomadas pela Alfa S.A. contra os seus operários, acusando-a também de pagar salários bai- xos, de propiciar condiçdes péssimas de trabalho, de controlar rigidamente o pessoal e de exigir uma produção acima do normal de cada um. Esse manifesto foi também distribuído entre os operários e entre os sindicalizados empregados em outras empresas.

Eduardo Negreiros não se conformou com a forma e o conteúdo das acusações feitas. Principalmente porque muitas acusações não eram corretas. Os salários da Alfa, por exem- plo, sempre foram equiparados à média do mercado. As condições físicas de trabalho eram relativamente satisfatórias. O sistema de trabalho era o mesmo desenvolvido sem problemas por outras empresas. As exigências de produção eram baseadas em tempos-adrdes estima= dos por cronometristas e cronoanalistas experientes. E por que os operários nâo vieram reclamar diretamente conosco, que estamos mais próximos e que temos todas as condições de resolver os seus problemas?

CAPÍTULO 4

TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRA ÃO

Objetivos Deste Capítulo

Mostrar os fundamentos da chamada Teoria Clássica da Administraç o.
Identificar a exagerada ênfase na estrutura da organização como base para o alcance
da eficiência.
Definir os elementos da Administração e os princfpios de Administraçcio, como as
bases do processo administrativo.
Identificar as limitações e restrições da Teoria Clássica dentro de úma apreciaç o
crítica.

Enquanto Taylor e outros engenheiros americanos desenvolviam a chamada Administração
Cientifica nos Estados Unidos, em 1916 surgia na França, espraiando-se rapidamente pela
Europa, a chamada Teoria Clássica da Administração. Se a Administração Cientffica se
caracterizava pela ênfase na tarefa réalizada pelo operário, a 7'eoria Clússica se caracterizava
pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir pará ser eficiente. Na realidade, o
objetivo de ambas as teorias era o mesmo: a busca da eficiência das organizações. Segundo a
Administração Cientff:ca, essa eficiência era alcançada através da racionaltzação do traba-
lho do operário e no somatório da eficiência individual.

Na Teoria Clássica, ao contrário, partia-se do todo organizacional e da sua estrutura
para garantir efciência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (como seções, depar-
tamentos etc.) ou pessoas (como ocupantes de cargos e executores de tarefas). A microabor-
dagem ao nível individual de cada operário com relação à tarefa é enormemente ampliada ao
nível da organização como um todo em relação à sua estrutura organizacional. A preocupa-
ção com a estrutura da organização como um todo constitui, sem dúvida, uma substancial
ampliação do objeto de estudo da TGA. Fayol, um engenheiro francês, o fundador da Teoria

Clássica da Administração, partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empre-
sa, inaugurando uma abordagem anatômica e estrutural que rapidamente suplantou a abor-
dagem analitica e concreta de Taylor.

A OBRA DE FAYOL

Henri Fayol (1841-1925), o fundador da Teoria Clássica, nasceu em Constantinopla e fale-
ceu em Paris, vivendo as conseqiiências da Revolução Industrial e, mais tarde, da I Guerra
Mundial.

Formou-se em engenharia de minas aos 19 anos e entrou para uma empresa metalúr-
gica e carbonífera onde desenvolveu toda a sua carreira. Aos 25 anos foi nomeado gerente
das minas e aos 47 anos assumiu a gerência geral da "Compagnie Commantry Fourcham-
bault et Decazeville", que entâo se achava em situaçâo difícil. Sua administração foi muito
bem sucedida. Em 1918 transmitiu a empresa ao seu sucessor, dentro de uma situação de
notável estabilidade.

Fayol expôs sua Teoria de Administraçâo em seu famoso livro Administration Indus-
trielle et Généralle, publicado em Paris em 1916, traduzido em 1926 para os idiomas inglês e
alemão por iniciativa do "International Management Institute" de Genebra; e para o portu-
guês em 1950', pelà Editora Atlas de São Paulo. Os trabalhos de Fayol, antes de sua tradu-
ção para o inglês, foram bastante divulgados por Urwick e Gulick2.

Fayol sempre afirmou que seu êxito se devia não só às suas qualidades pessoais, mas
aos métodos que empregava. Exatamente como Taylor, Fayol empregou seus últimos anos
de vida à tarefa de demonstrar que, com previsão científica e métodos adequados de gerên-
cia, resultados satisfatórios eram inevitáveis. Assim como nos Estados Unidos a Taylor
Society foi fundada para divulgação e desenvolvimento da obra de Taylor, na França o ensi-
no e o desenvolvimento da obra de Fayol deram motivo à fundação do Centro de Estudos
Administrativos .

l. As Seis Funções Básicas da Empresa

Fayol parte da proposição de que toda empresa pode ser dividida em seis grupos, a saber':

1. Funções térnicas, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa.
2. Funçóes comerciais, relacionadas com a compra, venda e permutaçgo.
3. FunçõesJ nanceiras, relacionadas com a pròcura e gerência de capitais.
4. Funções de segurança, relacionadas com a proteç o e preservação dos bens e das pessoas.
5. Funções contúbeis relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatfsticas.
6. Funçóes administrativas relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funç8es. As funçees
administrativas coordenam e sincronizam as demais funç8es da empresa, pairando sempre acima delas.

Henri Fayol, Administroção Industrial e Geral, São Paulo, Ed. Atlas,1950.
2 Lyndall Urwick, "The Functions of Adrninistration with Special Reference to the Work of Henri Fayol"
apud Luther Gulick & Lyndall F. Urwick, Papers on the Science of Administration, cit.
3 Henri Fayol, Administraçeo Industrial e Geral, cit., p. 7.

Alega Fayol que ' 'nenhuma das cinco funções essenciais precedentes tem o encargo de
formular o programa de açâo geral da empresa, de constituir o seu corpo social, de coorde-
nar os esforços e de harmonizar os atos. Essas atribuições não fazem parte da função técni-
ca, nem da comercial, ou da financeira, ou da de segurança, nem da de contabilidade. Elas
constituem uma outrafunção, designada habitualmente pelo nome de Administração"'.

2. Conceito de Administração

Para aclarar o que sejam asfun ões administrativas, Fayol define o ato de administrar como
sendo: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

As funções administrativas englobam os elementos da Administração, isto é, as funções
do administrador, a saber:

1. Prever visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
2. Organizar constituir o duplo organismo material e social da empresa.
3. Comandor: dirigir e orientar o pessoal.
4. Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
5. Controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Estes são os elementos da Administração que constituem o chamado processo adminrs-
trativo, e que sâo localizáveis em qualquer trabalho do administrador em qualquer nível ou
área de atividade da empresa. Em outros termos, tanto o diretor, o gerente, o chefe, o super-
vi or, como o encarregado - cada qual em seu nível - desempenham atividades dé previsão,
organiza do, comando, coordenação e controle, como atividades administrativas essenciais.

Para Fayol, as funções administrativas diferem claramente das outras cinco funções
essenciais. É necessário não confundi-las com dire do. Dirigir é conduzir a empresa, tendo
em vista os fins visados e procurando obter as maiores vantagens possíveis de todos os recur-
sos de que ela dispõe; é assegurar a marcha das seis funções essenciais.

AS FUNÇ6ES DA EMPRESA

A Administração não é senão uma das seisfunções, cujo ritmo é assegurado pela dire-
ção. Mas ocupa tamanho lugar nas funções dos altos chefes que, às vezes, pode parecer que
as funções administrativas estejam concentradas exclusivamente no topo da organização, o
que não é verdade.

FUNÇ SES UNIVERSAIS DA ADMINISTRAÇÃO:

l. Previsão: envolve avaliação do futuro e aprovisionamento em função dele. Uni-
dade, continuidade, flexibilidade e precisão são os aspectos principais de um bom
plano de ação.

2. Organização: proporciona todas as coisas úteis ao funcionamento da empresa e
pode ser dividida em organização material e organização social.

3. Comando: leva a organização a funcionar. Seu objetivo é alcançar o máximo retor-
no de todos os empregados no interesse dos aspectos globais.

4. Coordenação harmoniza todas as atividades do negócio, facilitando seu trabalho e
seu sucesso. Ela sincroniza coisas e ações em suas proporções certas e adapta os
meios aos fins.

5. Controle: consiste na verificação para certificar se todas as coisas ocorrem em con-
formidade com o plano adotado, as instruçdes transmitidas e os princípios estabele-
cidos. O objetivo é localizar as fraquezas e erros no sentido de retificá-los e prevenir
a recorrência.

3. Proporcionalidade das Funções Administrativas

Para Fayol existe uma proporcionalidade dafunção administrativa, isto é, ela se reparte por
todos os níveis da hierarquia da empresa e não é privativa da alta cúpula. Em outros termos,
afunção administrativa não se concentra exci siYamente no topo da empresa, nem é privi-
légio dos diretores, mas é distribuída proporcionalmente entre todos os níveis hierárquicos.

À medida que sé desce na escala hierárquica, mais aumenta a proporção das outras funções

dá empresa e, à medida que se sobe na escala hierárquica, mais aumenta a xtensão e o volume das fun ões administrativas.

Diz Fayol que, em todos os tipos de empresas, a capacidade essencial das pessoas situadas nos níveis inferiores é a capacidade profissional característica da empresa e a capacidade essencial dos grandes chefes é a capacidade administrativa. Suas conclusões são as seguintes5:

a) A capacidade principal de um operário é a capacidade técnica.

b) À medida que se eleva na escala hierárquica, a importância relativa da capacidade administroti a aumenta, enquanto a da capacidade técnica diminui. A equivalência entre essas capacidades se estabelece ao nlvel do terceiro ou do quarto grau da hierarquia.

c) A capacidade principal do diretor é a capacldade administrativa. Quanto mais elevado o nível hierárquico do diretor mais essa capacidade domina.

d) As capacidades comerciol, jmanceira, de segurança e contabilidade têm máxima importância para os agentes do 5" ou 6" grau hierárquico. À medida que se sobe, a importância relativa dessas capacidades, no valor de cada categocia de agentes, diminui e tende a nivelar-se.

e) A partir do 4" ou 5" grau hierárquico, o coeficiente aumenta à custa dos das outrasfunçdes que diminuem.

N íveis Hierárquicos:

Mais altos

F UN ÇÕES ADMINISTRATIVAS:
- Prever
- Organizar
- Comandar
- Coordenar
- Controlar

OUTRAS

FUNÇÕES

NÃO-ADMINISTRATIVAS

Mais baixos

A PROPORCIONALIDADE DA FUNÇÃO DMINISTRATIVA NOS DIFERENTES NÍVEIS HIERÁROUICOS DA EMPRESA

4. Diferénça entre Administração e Organização

Ainda que reconhecendo o emprego da palavra Administração como sinônimo de organiza-
ção, Fayol faz uma profunda distinção entre ambas as palavras. Para ele, Administração é
um todo do qual a organização é uma das partes. O seu conceito amplo e compreensivo de
Administração, como um conjunto de processos entrosados e unificados, abrange aspectos
que a organiza ão por si só não envolveria, tais como os da previsão, comando e controle. A
organização abrange somente o estabelecimento da estrutura e da forma, sendo, portanto,
estática e limitada. r

A partir daqui, a palavra organiza ão passa a ser usada com dois significados dife-
rentes :

1. Organizaçâo como uma unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem
entre si para alcançar objetivos especíEicos. Neste sentido, a palavra organização
denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir
determinados objetivos. As empresas constituem um exemplo de organização
social.

Dentro deste ponto de vista, a organiza ão pode ser visualizada sob dois aspectos:

a) Organiza ãoformal é a organização baseada em uma divisão do trabalho racio-
nal, na diferenciação e integração dos participantes de acordo com algum critério
estabelecido por aqueles que detêm o processo decisorial. É a organização plane-
jada: a que está no papel. É geralmente aprovada pela Direção e comunicada a
todos através de manuais de organização; de descrições de cargos, dé organogra=
mas, de regras e regulamentos etc. Em outros termos, é a organização formali-
zada oficialmente.

b) Organização informal: é a organização que emerge espontânea e riaturalmente
entre as pessoas que ocupam posições na organização formal e a partir dos rela-
cionamentos como ocupantes de cargos. Forma-se a partir das relações de amiza-
de (ou de antagonismo) e do surgimento de grupos informais que não aparecem
no organograma ou em qualquer outro documento formal. Assim, a organizaÇão
injormal é constituída de interações e relacionamentos sociais entre as pessoas,

dotadas em certas posições da organização formal. A organiza ão ir formal surge
a partir das relações e interações impostas pela organizaÇãoformal para o desem-
penho dos cargos.

2. Organização comofunção administrativa e parte do processo administrativo (como
a previsão, o comando, a coordenação e o controle). Neste sentido, organização sig-
nifica o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de
sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles.

5. Princípios Gerais de Administração para Fayol

A ciência da Administra ão, como toda ciência, deve se basear em leis ou em princípios.
Fayol tentou também definir os "principios gerais" de Administração, sistematizando-os
muito bem, embora sem muita originalidade, porquanto os coletou de diversos autores de
sua época. Como a fun ão administrativa restringe-se somente ao pessoal, isto é, ao corpo
social, é necessário um certo número de condições e regras, a que se poderia dar o nome de
princípios, para assegurar o seu bom funcionamento. Fayol adota a denominação princípio,
afastando dela qualquer idéia de rigidez, porquanto nada existe de rígido ou de absoluto em
matéria administrativa. Tudo em Administração é questão de medida, de ponderação e de
bom senso. Tais princfpios, portanto, são maleáveis e adaptam-se a qualquer circunstância,
tempo ou lugar.
Os Principios Gerais da Administra ão segundo Fayol são :

PRINCÍPIOS UNIVERSAIS DE FAYOL:

1. Divisão do trabalho consiste na especialização das tarefas e das pessoas para
aumentar a eficiência.
2. Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito de dar ordens e o poder de
esperar obediência; a responsabilidade é uma conseqiiência natural da autoridade.
Ambas devem estar equilibradas entre si.

3. Disciplina: depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito
aos acordos estabelecidos.
4. Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior.
É o princípio da autoridade única.

5. Unidade de dire ão: uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo.
6. Subordina ão dos interesses individuais aos interesses gerais: os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares.
7. Remuneração do pessoal: deve haver justa e garantida satisfação para os emprega-dos e para a organização em termos de retribuição.
8. Centralização: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organizaçâo.
9. Cadeia escalar: é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo. É o princípio do comando.
10. Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
11. Eqtiidade: amabilidade e justiça para alcançar lealdade do pessoal.
12. Estabilidade e duração (num cargo do pessoal: a rotação tem um impacto nega-tivo sobre a eficiência da organizaçâo . Quanto mais tempo uma pessoa permanecer num cargo, tanto melhor.
13. Iniciativa' a capacidade de visualizar um plano e assegurar seu sucesso.
14. Espfrito de equipe: harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

TEORIA DA ORGANIZAÇÃO

l. Admi istração como Ciéncia

Todos os autores da Teoria Clássica são unânimes em afirmar que se deve estudar e tratar a organiza ão e a Administra ão cientificamente, substituindo o empirismo e a improvisaçâo por técnicas científicas. Pretendia-se elaborar uma Ciência da Administração.

Fayol já afirmara a possibilidade e mesmo a necessidade de um ensino organizado e metódico da Administração, de caráter geral para formar melhores administradores, a partir de suas aptidões e qualidades pessoais. Na sua época, essa idéia era uma novidade. Sua posi-ção era a de que, sendo a Administraçâo uma ciência como as demais, o seu ensino nas esco-las e universidades era plenamente possível e necessário.

A Teoria Clássica põe exagerada ênjase na estrutura ao tratar da Administração e da organização.

2. Teoria da Organização

A Teoria Clássica concebe a organização como se fora uma estrutura. E a maneira de conce-
ber a estrutura organizácional é bastante iníluenciada pelas concepções antigas de organiza-
ção (como a organizaç o militar e a organização eclesiástica) tradicionais, rfgidas e hierar-
quizadas. Nesté aspecto, a Teoria Clássica não se desligou totalmente do passado'. Embora
tenha contribuido enormemente para tirar a organização industrial do caos primitivo que
enfrentava desde o início deste sétulo, em decorrência da Revolução Industrial, a Teoria
Clássica pouco avançQu em termos de teoria da organização.

Para Fayol, a organiza ão abrange somente o estabelecimento da estrutura e da forma,
sendo, portanto, estática e limitada.

Mooney, considerado o inovador da Teoria da Organização, fez um levantamento
histórico das estruturas de organização, procurando localizar nas estruturas militares e na
estrutura eclesiástica as origens da moderna estrutura industrials. Para Mooney, "a organi-
zação é a forma de toda associação humana para a realização de um fim comum. A técnica
de organização pode ser descrita como a técnica de.correlacionar atividades específicas ou
funções num todo coordenado"9. Daí a importância que assume a coordenaÇão. Para Moo-
ney, como para Fayol e Urwick (este, principalmente), a organização militar é o modelo do
comportamento administrativo.

Assim, a preocupação com a estrutura e com a forma da organização marca a essência
da Teoria Clássica.

Os principais aspectos da Teoria da Organiza ão para Fayol sâo tratados por alguns de
seus princípios gerais de Administração a saber:

a) DivisHo do trabalho' é o princlpio do especializaçHo necessária à ejciência na utilizaç o das pessoas.
Consiste na designação de tarefas especificas a cada uma das partes da organização.

b) Autoridade e responsabilidade: a autoridade é o poder derivado da posição ocupáda pela pessoa (auto-
ridode oj cia!) e deve ser combinada com a intelig2ncia, experi ncia, valor moral da pessoa (autoridade
pessoal).

c) Unidode de comando: uma pessoa deve receber ordens de um e apenas um único superior. É o princlpio
da outoridade única.

d) Unidade de dire'. Ho' é o princípio segundo o qual cada grupo de atividades que tem o mesmo objetivo,
deve ter um só chefe e um sb plano.

e) Centrolizaç Ho: refere-se à concentração da autoridade
no topo da hierarquia da organização.

f) Hierarquia ou cadeia escalpr deve haver uma linha de autoridade do escalão

mais alto ao escalão mais
baixo da organização. Toda ordem passa por todos os escalões intermediários até chfgar ao ponto onde
deva ser executada: é a cadeia escalar ou princlpio escalar.

A Teoria Clóssica concebe a organização em termos de estrutura, forma e disposição
das partes que a constituem, além do inter-relacionamento entre essas partes. Restringe-se
apenas aos aspectos da organização jormal.

CADEIA DE COMANDO E CADEIA ESCALAR DE FAYOL

Para a Teoria Clássica, os aspectos organizacionais são analisados de cima para baixo
(da direção para a execução) e do todo para as partes (da síntese para a análise), exatamente
ao contrário da abordagem da Administração Cientffica.

3. Divisão do Trabalho e Especialização

A or anização deve caracterizar-se por uma divisão do trabalho claramente definida. Para !
Guli k "a divisão do trabalho constitui a base da organização; na verdade, é a própria
razão da organização "'o. A divisão do trabalho conduz à especialização e à diferenciação das
tarefas, ou seja, à heterogeneidade. A idéia básica era a de que as organizações com elevada
divisão do trabalho seriam mais eficientes do que aquelas com pouca divisão do trabalho.
Enquanto a Administração Cientififa se preocupava com a divisão do trabalho no nível do
o erário fra mentando as tarefas deste, a Teoria Clássica se preocupava com a divisão ao
nível dos órgãos que compõem a organização, isto é, com os departamentos, divisões,
seções, unidades etc. Porém, para a Teoria Clássica, a divisão do trabalho pode dar-se em
duas direções, a saber:

a Verticalmente, segundo os níveis de autoridade e responsabilidade (como na escala hierárquica de Fayol
) ou no princípio escalar de Mooney) definindo os diferentes escaldes da organização que detêm iliferentes
níveis de autoridade. Esta aumenta à medida que se sobe na hierarquia da organização. A idéia básica era

a de que as or aniza 8es com linha de autoridade rigidamente especificada seriam mais eficientes do que aquelas com linhas de autoridade menos rigidamente especificadas. É a hierarquia qùe define a graduação

to Luther Gulick, Papers on the Science oj Administration, cit., p. 3.

das responsabilidades, não de acordo com as diferentes funções, mas conforme os diferentes graus de autoridade. Em toda organização deve haver uma escala hierkrquica de autoridode (princlpio escalar ou cadeia escalar . Daí a denominação autoridade de linha para significar a autoridade de comando e hierárquica de um superior sobre um subordínado.

b) Horizontalmente, segundo os diferentes tipos de atividades desenvolvidas na organização (como na especialização de Fayol ou no princípio de homogeneidade de Gulick). Num mesmo nlvel hierárquico, cada departamento ou seção passa a ser responsável por uma atividade especfflca e própria.

Urwick salienta melhor essas duas formas de divisão do trabalho ao enunciar: "em uma organização, o agrupamento de atividades se processa sempre em dois sentidos contrários: um, em que as linhas divisórias são verticais, indicando tipos ou variedades de atividades, e outro no qual as linhas delimitadoras são horizontais, indicando níveis de autoridade.

É impossível defînir qualquer atividade, precisamente, em qualquer organização, sem enquadrá-la nesses dois sentidos, da mesma maneira que é impossível fixar um ponto num mapa ou numa carta a não ser em termos de suas coordenadas' ' ' ' .

Ao falar sobre a divisão do trabalho no sentido horizontal, Gulick afirma que a divisão dos órgãos que compdem a estrutura da empresa deve ser feita através de um esquema que assegure a homogeneidade e equilíbrio: a departamentalização. A departamentalização refere-se à especialização e desdobramento horizontal da organização. Gulick salienta que a homogeneidade na organizaçâo é obtida quando são reunidos, na mesma unidade, todos os que estiverem executando o mesmo trabalho, pelo mesmo processo, para a mesma clientela, no mesmo lugar. "Quando qualquer um desses quatro fatores -função, processo, clientela, localização - varia, torna-se necessária uma seleção para determinar a qual deles se deve dar precedência, na delimitação do que é e do que não é homogêneo e, portanto, combinável."'2

A homogeneidade é obtida através da departamentalização por função exercida, por processo, por clientela ou por localização geográfica. De acordo com este princfpio da homoge

neidade Gulick achava possível departamentalizar qualquer tipo de organização. A idéia básica era a de que quanto melhor departamentalizada uma organização tanto mais eficiente ela será.

4. Coord nação

Fayol incluíra a coordenação como um dos elementos da Administração, enquanto outros autores clássicos a incluíram dentre osprincfpios de Administração. Para ayol, a coordenação é a reunião, a unificação e a harmonização de toda a atividade e esforço, enquanto para Gulick, se a subdivisão do trabalho é indispensável, a coordenaç o é obrigatória. Para Mooney, a ` `coordena ão é a distribuição ordenada do esforço do grupo, a fim de obter unidade de ação na consecução de um flm comum' ' " . A coordenação deve ser baseada numa reàl comunhão de interesses. A coordenação indica que há um alvo ou objetivo a alcançar e que deve guiar os atos de todos".

A pressuposição básica era a de que quanto maior a organização e quanto maior a divisãn do trabalho, tanto maior será a necessidade de coordenação, para assegurar a ejciência da organização como um todo.

5 . Conceito de Linba e de Staff' '

Fayol se interessou muito pela chamada organização linear, que constitui um dos tipos mais simples de organizaçâo. A organização linear se baseia nos princtplos de:

a) Unidade de comando ou superv o única: cada indivlduo tem apenas um único e exclusivo chefe.
b) Unidade de direção: todos os planos devem se integrar a planos maiores que conduzam aos objetivos da organização.
c) Centralizaçdo da autoridade: toda autoridade máxima de uma organização deve estar concentrada no seu topo.
d) Cadeia escalar: a autoridade deve estar disposta em uma hierarquia, isto é, em escalóes hierárquicos, de maneira que um nivel hierárquico inferior deve estar sempre subordinado ao nível hierárquico imediatamente superior (autoridade de comando).

Essa organização linear, como veremos em capítulos posteriores, apresenta uma forma nitidaXiìente piramidal. Nela ocorre a supervisão linear (ou autoridade linear),

baseada na
unidade de comando e que é o oposto da supervisãofuncional proposta por Taylor na Admi-
nistração Cientifica. Fayol e seus seguidores discordam profundamente da supervisão fun-
ciona! por acharem que ela constitui uma negação da unidade de comando, princípio vital
para a perfeita coordenação das atividades da organização. Na organização linear, os órgãos
de linha, ou seja, os órgãos que compõem a organização, seguem rigidamente o principio
escalar (autoridade de comando). Porém, para que os órgãos de linha possam se dedicar
exclusivamente às suas atividades especializadas, tornam-se necessários outros órgãos pres-
e g
tadores de serviços especializados estranhos às atividades,dos ór ãos de linha. Esses ãos
prestadores de serviços - denominados órgãos de sta Jf ou de assessoria - fornec
órgãos de linha serviços, conselhos, recomendações, assessoria e consultoria, que estes
órgãos não têm condiçdes de prover por si próprios . Tais
serviços e assessoria não podem seI
impostos obrigatoriamente aos órgãos de linha, mas simplesmente oferecidos. Assim, os
órgãos de "staff" não obedecem ao princfpio escalar nem possuem autoridade de comandc
em relação aos órgãos de !lnha. Sua autoridade - chamada autoridade de "staff" - é sim
plesmente autoridade de especialist e não autoridade de comando.

ELEMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

Ao definir o que é Administração, Fayol implicitamente definiu os elementos que compõem
a Administração previsão, organização, comando, coordenação e controle. Esses cinco ele-
mentos constituem as chamadas Junções do administrador. Contudo, os seguidores de Fayol
não aceitaram os elementos da Administração tais como o velho mestre afirmara. Cada
autor clássico define de modo ligeiramente diferente os elementos da Administração, mas
não se afastam muito da concepção fayoliana.

l. Elementos da Administração para Urwick

Os elementos da Administração segundo Urwick'5, ou seja, asjun ões do administrador, são
exatamente os propostos por Fayol. Todavia, Urwick os desdobra em sete elementos, a
saber :

a) investigação;
b) previsão;
c) planejamento;
d) organização;
e) coordenaçãò;
f) comando.
g) controle.

No fundo, Urwick nada mais fez do que desdobrar o primeiro elemento de Fayol, a previsão, em três fases distintas (investiga ão, previsão e planejamento) para melhor esclarecimento.

Os elementos da Administra ão constituem, para Urwick, a base de uma boa organização, uma vez que uma empresa não pode ser desenvolvida em torno de pessoas, mas da sua organização'6. Um esquema lógico de organização deve estar baseado em princfpios que tenham prioridade sobre pessoas e que sejam assentados a longo prazo.

2. Elementos da Administração para Galick

Luther Gulick, considerado o autor mais erudito da Teoria Clássica, propde sete elementos da Administra ão como as principais funções do administrador":

a) planejamento (planning);
b) organização (organizing);
c) assessoria (stuffing);
d) direçào (directing);
e) coordenação (coordinating) ;
f) informação (reporting);
g) orçamento (budgeting) .

As palavras em inglês (planning, organizing, staffng, directing, coordinating, reporting e budgeting) formam o acróstico POSDCORB, que Gulick utilizava para melhor memorizar os elementos da Administração. Para Gulick, o signif Icado de cada um dos elementos é o seguinte:

Planejomento é a tarefa de traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de faz8-las, a fm de atingir os objetivos da empresa.

Organizaçdo é o estabelecimento da estrutura formal de autoridade, atravEs da qual as subdivis8es de trabalho são integradas, definidas e coordenadas para o objetivo em vista.

Assessoria é a função de preparar e treinar o pessoal é manter condiç8es favoráveis de trabalho.

Direfdo é a tarefa contlnua de tomar decisões e incorporá-las em ordens e instruç8es específicas e gerais, e
ainda a de funcionar como llder da empresa.
Coordena ão é o dever de estabelecer relaç8es entre as várias panes do trabalho.
Informaçdo (ou relato) é o esforço de manter informados, a respeito do que se passa, aqueles perante quem o
chefe é responsável; esforço que pressup8e naturalmente a existência de registros, documentação, pesquisa e
inspeçees.
Or amento é a função inclusiva de tudo o que diz respeito à elaboração, execução e fiscalização orçamentá-
rias, ou seja, o plano fiscal, a contabilidade e o controle.

Nos elementos da Adminrstra ão (POSDCORB), Gulick enumera o planejamento,
organização, comando e coordenação mencionados por Fayol. Porém, os elementos staj
fing, reporting e budgeting são aparentemente novos. Na realidade, a organização para Fayol
implica a constituição do duplo organismo material e social da empresa, o que contém o staf

Ntveis da administração

Processos envo idos

Ntvel de direção

Planejámento

Organização

Nível de departamento

Assessorame to

NNel de divisão

Direção

Coord Bnação

Ntvel de setor

Informação

Nível de seção

Orçamento

OS PROCESSOS DA ADMINISTRAÇÃO INTERAGEM HORIZONTALMENTE E VERTlCALMENTE
Adeptado de: CatheN Seckler-Hudson, Organizetion and Manegement: Theor end Prectice, Washington
The American University Press, 1955, p. 61.

fng de Gulick. O reporting patticipa da previsão e do controle de Fayol, simultaneamente,
porquanto a fase preliminar da previsão se assenta na pesquisa e documentação, e a fase do
controle envolve a apresentação de dados e relatórios para a autoridade superior. O budge-
ting, na concepção moderna, é um i nstrumento, tanto de planejamento e previsão, quanto

de controle.
A proposição fayoliana foi alterada por Urwick (investigação, previsão, planejamento,
organização, coordena ão, comando e controle) e por Gulick (POSDCORB). Outros auto-
res neoclássicos, como veremos no capitulo dedicado à Teoria Neoclássicá, retomaram o
assunto e fizeram outras proposições aceitas na atualidade. Hoje em dia, os elementos da
Administra ão tomados em seu conjunto formam o chamado processo administrativo que
será abordado no decorrer da Teoria Neoclássica.

PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO

Para os autores clássicos não bastava simplesmente enunciar os elementos da Administração
que serviriam como base para as funções do administrador. Era preciso ir além e estabelecer
as condições e normas dentro das quais asfunções do administrador deveriam ser aplicadas e
desenvolvidas. O administrador deve obedecer a certas normas ou regras de contportamento,
isto é, a princfpios gerais que lhe permitam bem desempenhar as suas funções de planejar,
organizar, dirigir, coordenar e controlar. Daí surgirem os chamados princlpios gerais de
Administração ou simplesmente princfpios de Administração, desenvolvidos por quase
todos os autores clássicos, como normas ou leis capazes de resolver os problemas organiza-
cionais. Contudo, a colocação dos princfpios mostra algumas divergências entre os autores
clássicos. Fayol chegou a coletar cerca de quatorze princípios. Os demais autores são certa-
mente menos ambiciosos e propõem uma quantidade gratificantemente menor, como vere-
mos a seguir.

l. Princípios de Administração para Urwick

Urwick foi um autor que proZurou divulgar os pontos de vista
dos autor s clássicos de sua
época. Quatro princfpios de AdministraÇão foram propostos por Urwick's:

a) Princfpio da especialização: uma pessoa deve preencher uma só função o quanto for possível, o que deter-
mina uma divisão especializada do trabalho. Este princípio dá origem à organizaçdo de linha, à de stq(fe
àfuncional. A coordenação das especializaçdes, segundo Urwick, deve ser efetuada por especialistas de

sraff

b) Princlpio de autoridade: deve haver uma linha de autoridade claramente definida, conhecida e reconhe-
cida por todos, desde o topo da organização até cada indivíduo da base.

c) Princlpio da amplitude administrativa: este princípio (span of control) salienta que cada superior não
deve ter mais do que um certo número de subordinados. O superior não tem apenas pessoas para supervi-

e Lyndall F. Urwick, The Elements of Administration, cit.

sionar, mas também e principalmente as relaçbes entre as pessoas que supervisionar. O número onmu uc
subordinados que cada superior pode ter varia enormemente segundo o nfvel dos cargos e a natureza dos

outros cargos devem ser uc"",u r---

ÃO CRÍTICA DA TEORI A CLÁSSICA
ApRECIAÇ

As críticas à Teoria Cl ssica são numerosas, contundentes e generalizadas. Todas as demais
outras Teorias da Administração se preocuparam em apontar falhas, distorções e omissões
nessa abordagem que representou durante algumas décadas o igúrino que serviu de modelv
ara as organizaçôes. Na tentativa de uma facilitação didática classiflcamos abaixo algumas
das principais críticas atribuídas à Teoria Clássica:

l. Abordagem Simplificada da Organização Formal

Todos os autores clássicos concebem a organização apenas em termos lógicos, formais, rígi-
dos e abstratos, sgm considerar o seu conteúdo psicológico e social com a devida importân-
cia. Restringem-se apenas à organização jormal, estabelecendo esquemas lógicoQ e preesta-
belecidos, segundo os quais todas as organizaçôes devem ser construídas e aos uais todas
devem obedecer . Neste sentido são todos prescritivos e normativos : como o administrador
deve conduzir-se em todas as situações através do processo administrativo e quais os rincf
ios erais que deve seguir para obter a máxima eficiência. A preocupação com as re ras do
jogo é fundamental.

A ABORDAGEM PRESCRITIVA E NORMATIVA DA TEORIA CLÁSSICA

A preocupação com a estrutura da organização constitui uma substancial

ampliação do
objeto de estudo da TGA. A microabordagem ao nfvel individùal de cada operário com rela-
ção à tarefa é enormemente ampliada ao nível da empresa como um todo em relação à sua
estrutura organizacional.

2. Ausência de Trabalhos Experimentais

A Teoria Clássic pretendeu elaborar uma Ciência da Administração, para estudar e tratar a
organização e a Administração cientificamente, substituindo o empirismo e a improvisação
por técnicas científicas. Porém, como Taylor, Fayol fundamenta seus conceitos na observa-
ção e no senso comum. Seu método é empírico e concreto, baseado na experiência direta e no
pragmatismo.
Em outros termos, os autores clássicos se caracterizam pela ausência de método rigoro-
samente científico. March e Simon consideram a falta mais grave dessa abordagem o fato
de seus autores não confrontarem a teoria com elementos de prova: as afirmàções dos auto-
res clássicos se dissolvem quando postas em experimentação. O fato de denominarem princl
pios a muitas das suas proposições é criticado hoje em dia como um procedimento muilo
presunçoso dos autores da épocaz . Costumavam caracterizar as idéias mais importantes
como princlpios, o que provocou muitas críticas, pois o princfpio utilizado como sindnimo
de lei deve, como esta, envolver um alto grau de regnlaridade e consistência, permitindo
razoável previsâo na sua aplicação, tal como acontece nas outras ciências . Beatriz M. S.
Wahrlich salienta que Fayol, "com os seus princlpios de Administração, complementados
pelo estudo dos elementos da Administração, lançou as bases para uma concepção teórica do
assunto. Muitos de seus princfpios resistem melhor à crítica do que outros sugeridos mais
tarde, por outros componentes do grupo; tanto assim que vários dos seus princfpios soam
hoje como truísmos"z'. A mesma autora acrescenta: "seus princfpros da Administração,
contudo, carecem de apresentaçâlo metódica; muitas vezes apresenta-se muito enfático e
mesmo dogmático em seus esforços para provar o acerto de suas opiniões" .
Em resumo, falta comprovação científica para as afirmações dos autores clássicos.

3. O Extremo Racionalismo na Concepção da Administração

Os autores clássicos se preocupam demasiado com a apresentação racionál e lógica das suas proposições, sacrificando mesmo a clareza das suas idéias. O abstracionismo e o formalismo são criticados intensamente por levarem a análise da Administração à superficialidade, á

supersimplificação e à falta de realismoz5. Também o fato da insistência sobre a concepção da Administração com um conjunto de princfpios universalmente aplicáveis tem provocado a denominação Escola Universalistãzó, enquanto outros, pelo seu espírito pragmático e utilitarista, têm preferido a denominação Teoria Pragmáticaz'. O pragmatismo de seu sistema leva-o a apelar à experiência direta e não representativa para obter soluções aplicáveis de modo imediatozs.

O racionalismo da Teoria Clássica visa a eficiência do ponto de vista técnico e econômico; em outros termos, a organização é um meio para atingir a eficiência máxima sob o aspecto técnico e econômico . Daí a visão anatômica da organização em termos de organização formal apenas, isto é, a síntese dos diferentes órgãos que compõem a estrutura organizacional, suas relações e suas funções dentro do todo, que assegurem a máxima eficiência.

4. Teoria da Máquina' '

Alguns autores modernos denominam a Teoria Clássica de teoria da máquina exatamente pelo fato de seus autores considerarem o comportamento mecânico de uma máquina: a determinadas ações ou causas decorrerão certamente determinados efeitos ou conseqiiências dentro de alguma correlação razoável. A organização deve ser arranjada tal como ùma máquina.

Os modelos administrativos Taylor-Fayol correspondem à divisão mecânica do trabalho, em que o parcelamento de tarefas é a mola do sistema. Daí ser im ortante nesse sistema que o operário saiba muito a respeito de pouca coisa.

Essa abordagem mecânica, lógica e determinística da organização foi o fator principal que conduziu erradamente os clássicos à busca de uma ciência da Administração.

5. Abordagem Incompleta da Organização

Como aconteceu com a Administra ão Cientffica, também a Teoria Clássica somente se
preocupou com a organizaçãoformal, descuidando-se eompletámente da organização infor-
mal. A preocupação com a forma, a ênfase na estrutura, obviamente levou a exageros.

A chamada teoria da organiza ão formal realmente não ignorava os problemas huma-
nos da organização, porém não conseguiu dar um tratamento sistemático à interação entre
as personalidades e os grupos informàis, nem aos conflitos intra-organizacionais; nem ainda
ao processo decisórioz9. Apesar dessa limitação aos aspectos formais, "isto não quer dizer

que a Teoria Clássica estejâ completamente errada ou tenha que ser totalmente substituída.
Quer dizer que, em certas circunstâncias (...) tratar uma organização como sililples mecanis-
mo produz resultados não previstos pela Teoria Clássica"'o. Em outros termos, a abordagem
está exageradamente simpli lcada e incompleta, pois não considera o comportámento huma-
no dentro da organização. Mesmo Urwick e Gulick, quando escreveram suas obras, já
conheciam as primeiras informaçdes a respeito da experiência de Hawthorne, que inaugurou
a abordagem que trata da importância das relações humanas e do componente humano
dentro das organizações. Porém, preferiram manter a posição ortodoxa da Teoria Clássica.
Pfiffner" referindo-se a Gulick salienta que "o criador do POSDCORB preferiu ignorar as

novas tendências, ficando com a corrente tradicionalista que, muito embora tomasse em
consideração o fator humano, não o fazia como um dos elementos fundamentais para a
uer a encaremos como atividade, quer a encaremos como disciplina" .
Administração, q e forma da organização

Essa preocupação exclusiva com a estrutura caracteriza a abor-
dagem anatômica típica da Teoria Clássica: o estudo da organização do ponto de vista de
sua anatomia.

6. bordagem de Sistema Fechado

Da mesma forma como ocorreu na Administração Cientifica, a Teoria Clássica trata a orga-
nização como se ela fosse um sistemafechado, composto de algumas poucas variáveis perfei-

tamente conhecidas e previsíveis e de alguns poucos aspectos que podem ser manipulados
através de principios gerais e universais de Administração.
Contudo, salienta Wadia que, apesar de todas as críticas, a Teoria Clássica "é a abor-
da em mais amplamente utilizada para treinamento em Administração . . . Ela é especialmente
indicada para o treinamento de neófitos. Para aqueles que estejam se iniciando no desafiante
cam o da Administração, permite uma abordagem sistemática no campo. Também para o
ma seio de tarefas administrativas rotineiras, a abordagem clássica disseca o trabalho
gerencial em categorias facilmente compreensíveis e úteis . Os principios proporcionam guias
gerais e permitem ao neófito gerente manipular os deveres do dia a dia do seu trabalho com
confian a. Mantendo essa filosofia dos fatores básicos da Administração, a escola clássica
permite uma aborda em contínua ao campo. Sem mudar sua base, ela absorve novos ele-
mentos como fatores adicionais em sua filosofia rr32 .

SUMÁRIO

O pioneiro da Teoria Clássica, Henri Fayol, é considerado, juntamente com Taylor, um dos
fundadores da moderna Administração. Preocupou-se em definir as funções básicas da em-
presa, o conceito de Administração (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar),
bem como os chamados principios gerdis de Administração como procedimentos universais
a serem aplicados a qualquer tipó de organização ou empresa. Para Fayol existe uma propor-
cionalidade da função administrativa que se reparte proporcionalmente por todos os níveis
da empresa.
A Teoria Clássica formulou uma Teoria da Organização , tendo por base a Administra-
ão como uma ciência. A ênfase na estrutura faz com que a organização seja entendida como
uma disposição das partes (órgãos) que a constituem, ú f lu ment à organ zação fo
entre essas partes. Essa teoria da organização restringe
mal. Para tratar racionalmente a organização, esta deve se caracterizar or uma divisão dc

trabalho e eorrespondente especialização das partes (órgãos) que a constituem. A divisão do
trabalho pode dar-se verticalmente (níveis de autoridade) e horizontalmente (departamenta-
lização). Porém, à medida que ocorre divisâo do trabalho e especialização, deve ocorrer

coordenação para garantir a perfeita harmonia do conjunto e, conseqiientemente, a eficiên-
cia da organizaçâo. Além do mais, existem órgdos de linha (autoridade linear) e órgãos de
"st f" (autoridade de "staff" para prestação de serviços e consultoria).

Para melhor conceituar o que é Administração, os autores lançam mão dos elementos
da Administração (ou funções do administrador).

A abordagem normativa e prescritiva da Teoria Clássica é melhor visualizada através
dos princfpios de Àdministração, uma espécie de receituário de como o administrador deve
proceder em determinadas situações.

Entretanto, várias críticas podem ser atribuídas à Teoria Clássica: a abordagem extre-
mamente simplificada da organização formal, deixando de lado a organização informal, a
ausência de trabalhos experimentais capazes de dar base científica às suas a irmações e prin-
cípios, o mecanicismo de sua abordagem que também lhe valeu o nome de teoria da múqui-
na, a abordagem incompleta da organizaçâo e a visualizaçâo da organização como se esta
fosse um sistema fechado. Contudo, todas as críticas feitas à Teoria Clássica não chegam a
empanar o fato de que a ela devemos as bases da moderna teoria administrativa.

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

l. Quais as funções básicas da Empresa, para Fayol?
2. eomente o conceito de Administração para Fayol e a função administrativa.
3. Comente os princípios gerais de Administração para Fayol.
4. Qual a diferença entre Administração e organização?
5. Defina a Administração como ciência, para Fayol.
6. Defina a Teoria da Organização.
7. O que é coordenaçâo?
8. Defina o conceito de linha e de "staff".
9. Comente os elementos de Administração para Urwick.
10. Comente os elementos de Administração para Gulick.
11. Defina os princípios de Administração segundo Urwick.
12. O que significa a abordagem simplificada da organização formal?
13. Explique o racionalismo na concepção da Administração.
14. O que é "teoria da máquina"?
15. O que signi ica abordagem de sistema fechado?

CA O FUNDIÇÃO RIO NEGRO

A Fundição Rio Negro é uma empresa cujo ramo de atividade é a produção e venda de equi-
pamentos e maquinarias para fundição. É uma empresa de médio porte, cuja diretoria se
compõe de:

I)iretor-Presidente: Alberto dos Santos Novaes

Diretor Comercial: Júlio Siqueira Campos
Diretor Industrial: Marcos Roberto Magalh es

Alberto dos Santos Novaes é uma pessoa desinteressatia completamente pelos proble-
mas da empresa, deixando isso a cargo dos outros diretores. Não se preocupa nem com os
operários nem com o trabalho. É o acionista majoritário da empresa, importando-se apenas
com sua situaçâo f lnanceira e com seu status social.

Júlio Siqueira Campos está ligado aos setores de Produção (peças prontas para serem
vendidas) e Vendas. Ficam a seu cargo as comissões sobre as vendas próprias e dos outros
vendedores, no que tem demonstrado excesso de interesse, pois solicita mensalmente o custo
dos equipamentos, peças e acessórios, para posterior ajuste no preço, aumentando, assim,
suas comissôes nas vendas. Divide o número de ações com o terceiro diretor, Marcos Roberto
" Magalhâes. Este é voltado exclusivamente para a Produçâo, porém levando em consideração
as condições de seus subordinados. Constantemente, supervisiona a fábrica no que se refere
ao serviço dos operários. Quando encontra alguma dificuldade, costuma dirigir-se ao encar-
regado do setor, porém, em alguns casos de indisciplina ou falha técnica, não respeita a
autoridade do mestre, dirigindo-se diretamente ao operário.

Cada um dos três diretores possui autoridade suficiente para contratar novos emprega-
dos e despedi-los sem dar satisfação a nenhum dos outros, não permitindo qualquer inter-
venção em suas respectivas áreas.

A empresa fabrica equipamentos padronizados para fundição, através de produção em
série, embora fabrique também equipamentos diferenciados sob encomenda, conforme espe-
cificações solicitadas pelos clientes. É a única empresa que produz tal tipo de equipamento
no Pais.

O Departamento de Compras está sob a
gerência de Luiz Alves Macedo, que executa
suas tarefas mecanicamente, sem nenhum planejamento ou controle e sem o mínimo inte-
resse pelo cargo que ocupa. É totalmen e inoperante e sua atuaçãQ só funciona quando pres-
sionado pelas circunstâncias. Apesar disso, Luiz não é inexperiente, mas seu procedimento
acarreta vários problemas para os demais setores da empresa, pois não se coordena nem mes-
mo com o setor de almoxarifado. Falta-lhe técnica de compras e sua função é independente,
sem nenhum superior supervisionando suas tarefas. Sua permanência dentro da empresa,
apesar desses problemas, é devida à sua estreita amizade com o

Diretor Industrial.

O Departamento Técnico está subordinado ao Diretor Industrial e apresenta rias deficiências na elaboração de desenhos e projetos, erros nos cálculos, na escolha dos ate- riais similares no lugar dos originais e colocação de materiais em lugares indevidos no dese- i nho e projeto. O seu gerente, Manoel de Oliveira, não se interessa em corrigir os erros encon- trados nos desenhos e projetos, para não atrasar a produção do seu pessoal, acarretando , problemas para o Departamento de Custos e principalmente para o Departamento de Produ- ção, que corre o risco de confeccionar e produzir equipamentos com defeitos, caso nenhum especialista neste tipo de equipamento localize o erro a tempo.

Com todos esses problemas dentro da empresa, surgem constantemente atrasos na entrega dos equipamentos aos clientes e, às vezes, devoluções em virtude de defeitos apresen- tados ou desvios de especificações.

Em certa ocasião, uma fundição de grande renome efetuou diretamente a Júlio Siqueira Campos á compra de um equipamento, com data marcada para a entrega. O pedido foi encaminhado pelo Diretor Comercial ao departamento competente, para as devidas provi- dências. Houve, porém, um considerável atraso na execução do pedido, havendo necessida- de de intervenção cÌireta e constante do Diretor Comercial na produção. Apesar da demora e da insistência o equipamento foi concluído e entregue, mas devolvido alguns dias depois por ter apresentado defeitos no seu funcionamento. A compra não foi simplesmente cancelada devido à necessidade que a firma compradora tinha de utilizar o equipamento com urgência.

Embora fosse um bom cliente, a firma compradora provocou um conflito que atingiu os diretores da Rio Negro, os gerentes, os supervisores e até mesmo os operários. Cada departa- mento apresenta a sua desculpa, jogando a culpa sobre os demais, pois ninguém queria assu- mir a responsabilidade do que acontecera. O Departamento de Produção acusava o Departa- mento de Compras, que por sua vez acusava o Almoxarifado, e assim por diante, formando um conflito que ocasionaria diversas mudanças dentro da empresa. Com os atrasos na entre- ga do equipamento e as devoluções causadas por defeitos, a imagem da empresa estava se deteriorando no mercado.

PARTE 4

ABORDAGEM HUMANISTICA DA ADMINISTRA AO

Com a Abordagem Humanfstica a Teoria Administrativa sofre uma verdadeira revolução
conceitual: a transferência da ênfase antes colocada na tarefa (pela Administração Cient!
fica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica da Administraçâo) para a êr fase nas
pessoas que trabalham ou que participam nas organizações. Com a Abordagem Humanfs-
tica, a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a orga-
nização formal e os princípios de Administração aplicáveis aos aspectos organizacionais
cedem prioridade para a preocupaçâo com o homem e seu grupo social: dos aspectos técni-
cos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos.

A Abordagem Humanfsticã ocorre com o aparecimento da Teoria das Relaçdes Huma-
nas, nos Estados Unidos, a partir da década de 30: Seu surgimento, porém, somente foi
possível com o desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a Psicologia, e, em par-
ticular, a Psicologia do Trabalho. Esta surgiu na primeira década deste século e estava volta-
da principalmente para dois assuntos básicos que ocuparam duas etapas do seu desenvolvi-
mento:

a) a an&lise do trobalho e adapta'çBo do trabalhodor ao traáolho. Nesta primeira etapa, domina o aspecto
meramente produtivo. O objetivo da Psicologia do Trabalho - ou Psicologia Industrial para a maioria
- era a verificação das caracterfsticas humanas que cada tarefa exigia do seu executante e a seleção cientf-
fica dos empregados baseada nessas caracterfsticas. Essa seleção cientffica a baseada em testes. Os
temas predominantes da Psicologia Industrial, nesta etapa, cram a seleção pessoal, a orientação profis-
sional, os mEtodos de aprendizagem e de trabalho, a fisiologia do tra o e o estudo dos acidentes e da
fadiga.

b) A adaptaçdo do traàalho ao trabalhador. Esta segunda
etapa se c acteriza pela crescente atenção voltada
para os aspectos individuais e sociais do trabalho, com cena pr ominánòia desses aspectos sobre o pro-
dutivo. Pelo menos.em teoria. Os temas predominantes nesta segunda etapa eram o estudo da personali-
dade do trabalhador e do chefe, da motivaçHo e dos incentivos do trabalho,

da liderança, das comunica-
ções, das relaçdes interpessoais e sociais dentro da organização.

Inegavelmente, a Psicologia Industrial contribuiu valorosamente para demonstrar a parcialidade dos princípios de Administração adotados pela Teoria Clássica. Além do mais, as profundas modificações ocorridas no panorama social, econômico, político, tecnológico vieram trazer novas variáveis para o estudo da Administração. C7corre que, enquanto nos demais países o liberalismo econômico típico do século XIX passou, a partir da I Guerra Mundial, a ser substituído por uma crescente interferência do Estado na economia, com o surgimento de alguns governos totalitários (nos quais Teoria Clássica encontrava um ambiente extremamente favorável), nos Estados Unidos, os pressupostos democráticos eram desenvolvidos e reafirmados. Além do mais, com a I Guerra Mundial começa o declínio da Europa Centro-Ocidental na liderança no mundo e a espetacular ascensão dos Estados Unidos como potência mundial.

Com a grande depressão econômica que atormentou o mundo todo ao redor de 1929, a busca da eficiência nas organizaçdes passou a ser intensificada. Se essa crise mundial teve suas origens nas dificuldades econômicas dos Estados Unidos e na situação de dependência da maioria dos países capitalistas em relação à economia americana, ela provocou indiretamente uma verdadeira reelaboração de conceitos e uma reavaliação dos princípios de Administração até então aceitos com todo o seu caráter dogmático e prescritivo.

Como veremos adiante, a Abordagem Humanfstica da Administração começou logo após a morte de Taylor, porém, apenas a partir da década de 30 encontrou enorme aceitação nos Estados Unidos, principalmente pelas suas características eminentemente democráticas. Sua divulgação fora dos Estados Unidos somente ocorreu bem depois do final da II Guerra Mundial .

CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS EVENTOS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Ano	Autores	Livros
1911-	Hug Munsterberg	Psychologie und Wirtshatleben
1918 -	Ordway Tead	Instincts in Industry
1920 -	Mary Parker Follett	?7te New State
1925 -	William James	The Principles of Psycho/ogy
1927 -	John Dewey	The Public ond its Problems
1927 a 1932		Experiência de Hawthorne
1929 -	Ordway Tead	Humon Noture and Management

1930 - JohP Dewey Human Nature ond Conduct
1932 - Morris Viteles Industria/ Psychology
1933 - Elton Mayo TMe Humon Problems ofan Industrial Civilization
1934 - Morris Viteles The Science of Work
- Jacob Moreno Who Shall Survive?
1935 - Kurt Lewin A Dynamic Theory ofPersonality
- Ordway Tead The Art of Leadership
- Vilfredo Pareto The Mind and Society
1936 - T. N. .Whitehead Leodership in a Free Society
- Kurt Lewin Principles of Topologicol Psychology
I 937 - Dale Yoder Labor Economics and Labor Relations
1938 - T. N. Whitehead The Industrio! Worker
1939 - F. J. Roethlisberger & W. Dickson Management and the Worker
- P. Pigors, L. C. McKenney & T. O. Armstrong Social Problems in Labor Relations
1940 - H. C. Metcalf & L. Urwick 7he Co!/ected Papers of Mory P. Follett
1941- F. J. Roethlisberger Management and Morole
- Carl Rogers Counselihg and Psychotherapy
1942 - Joseph Tiffin Industrio/ Psychology
1943 - J. B. Fox & J. F. Scott Absenteeism, Monagement s Problems
1945 - Elton Mayo The Social Problems ofan Industrial Civilization
- Burleigh B. Gardner Human Relations in Industry
1946 - Jacob Moreno Psychodrama
1947 - Elton Mayo The Political Problems in an Industrial Civilization
- Alcx Bavelas Role Playing and Management Trainning
- T. M. Newcomb & E. L. Hartley Readings in Socia! Psychology
- P. Pigors & C. Myers Personnel Administration
I948 - Kurt Lewin Resolving Social Conflicts
- E. E. Ghiselli & C. W. Brown Personne! and Industrial Psychology
1949 - N. R. F. Maier Frustration
1950 - George C. Homans The Humon Group
1951 - Kurt Lewin Field Theory in Socio/ Science
- Robert Dubin Human Relations in A .dm istration
1952 - N. R. F. Maier Principles of Human Relations
1953 - D. Cartwright & A. Zar,der Group Dynamics
1958 - A. Zalesnik, C. R. Christensen & F. J. Roethlisberger The Motivotion, Productivity and Satisfaction of Workers
- H. A. Landsberger Hawthorne Revisited
1959 - J. C. Worthy & W. F. Whyte Man ond Organization
1960 - R. Lippitt & R. K. White Autocracy ond Democracy: An Experimental lnquiry
1%1- R. Tannenbaum, I. Weschler & F. Massarik Leadership and Orgonization
1%2 - R. T. Golembiewski 7he Sma!! Group
1966 - W. J. Dickson & F. J. Roethlisberger Couseling in an Organization
1975 - E. L. Cass & F. G. Zimmer Man and Work in Society

CAPÍTULO 5

TEORIA DAS RELAÇOES HUMANAS

Objetivos Deste Capítulo

Identificar as origens e o contexto dentro do qual surgiu a Teoria das Relações Humanas, deslocando a ênfase na estrutura e a ênfase nas tarefas para a ênfase nas pessoas.
Mostrar o desenvolvimento da famosa Experiência de Hawthorne e suas conclusões.
Mostrar a preocupação psicológica e sociológica quanto à influêneia massificante da civilização industrial sobre o ser humano e o papel da Administração neste aspecto.
Identificar a nova concepção de Administração a partir de uma nova concepção da natureza do ser humano: o homem social.

A Teoria das Relações Humanas (também denominada Escola Humanfstica da Administração) surgiu nos Estados Unidos, como Eonseqiiência imediata das conclusões obtidas na Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração.

A Teoria Clássica pretendeu desenvolver uma nova filosofia empresarial, uma civilização industrial, na qual a tecnologia e o método de trabalho constituem as mais importantes preocupações do administrador.

Todavia, apesar da hegemonia da Teoria Clássica e do fato de esta não ser questionada por nenhuma outra teoria administrativa importante durante as quatro primeiras décadas deste século, os seus principios nem sempre foram pacificamente aceitos, principalmente pelos trabalhadores e sindicatos americanos. Num país eminentemente democrático, como os Estados Unidos, os trabalhadores e respectivos sindicatos passaram a visualizar e interpretar a Administração Cientffica como um meio sofisticado de exploração dos empregados

a favor dos interesses patronais. A Pesquisa de Hoxie' já fora um dos primeiros alertas à autocracia do sistema de Taylor. Verificou-se que a Administração se baseava em princípios inadequados ao estilo de vida americano.

Assim, a Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de se corrigir a forte

tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, cien-
tíficos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter.

ORIGENS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

As principais origens da Teoria das Relações Humanas sâo as seguintes:

1. A necessidade de se humanizar e democratizar a Administraç8o, libertando-a dos conceitos rígidos e
mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrdes de vida do povo americano. Neste senti-
do; a Teoria das Relaçóes Humanas se revelou um movimento tipicamente americano e voltado para uma
democratizaç o dos conceitos administrativos.
2. O desenvolvimento das chamadas ciênciar humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, bem comó
a sua crescente influência intelectual e suas primeiras tentativas de aplicação à orga ização industrial.
Realmente, as ciências humanas, gradativamente, vieram demonstrar a inadequação dos princípios da
Teoria Clkssica.
3. As idéias daj:losofia pragmática de John Deweyz e da Psicologia DinBmica de Kurt Lewin3 foram capi-
tais para o humanismo na Administraçflo. Elton Mayo é considerado o fundador da escola. Dewey, indire-
tamente, e Lewin, mais diretamente, também contribuiram enormeme te para a sua concepção4. Também
a sociologia de Pareto foi fundamental, apesar de nenhum dos autores do movimento inicial ter tido con-
tato direto com a sua obra, mas apenas com o seu maior divulgador na época, nos Estados Unidos5.
4. As conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton
Mayo, pondo em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da Administraç8o.

A EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE

A partir de 1924, a.Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos iniciou alguns estu-
dos para verificar a correlação entreprodutividade e
iluminaçdo do local de trabalho, dentro
dos pressupostos clássicos de Taylor e de Gilbreth.

R. F. Hoxie, "Scientific Management and Labor", Journol of Political Economy, vol. 24, p. 838, nov
1916.

2 A Teoria das RelaçBes Humanas foi desenvolvida principalmente por cientistas sociais. Dentre suas princi-
pais figuras estáo: George Elton Mayo (1880-1949); Kurt Lewin (1890-1947); Fritz J. Roethlisberger; George C.
Homans; Robert Tannenbaum; Ronald Lippitt; Ralph K. White; Norman R. F. Maier; T. N. Whitehead; Jack R.

em aumentar a produção, mas em cVl= vvv-

' ra Fase da Experiência
l. Pnmei de Hawthorne
dois grupos de operários que faziam o mes-
eriência de Hawthorne, , o de obser-
Na primeira fase da Ex P p

vação trabalnou SVU ul vii .-.--
intensidade constante. Pretendia-se conhecer o efeito aa iturr , uruv ..
- -
. To avia, os observadores não encontrararn uma relação direta entre ambas as

ladas. Um dos fatores descobertos ioi o a U , vv o---
de acordo com as suas suposições pessoais, ou seja, eles se julgavam na obrigação de produ-
zir mais quando a intensidade de iluminação aumentava e, o contrário, quando diminuía.
Esse fato foi comprovado, trocando-se as lâmpadas por outras da mesma potência, fazendo-
se crer aos operários que a intensidade variava. Verificou-se um nível de rendimento propor-
cional à intensidade de luz sob a qual os operários supunham trabalhar. Comprovou-se a
preponderância dofatorpsicológico sobre ofatorfisiológico: a relação entre condições físi-
cas e a eficiência dos operários pode ser afetada por condiç8es psicológicas9.

Reconhecendo a existênciá do fator psicológico apenas quanto à sua influência nega-
tiva, os pesquisadores pretenderam isolá-lo ou eliminá-lo da experiência, por considerá-lo
inoportuno. Assim, passaram a estender a experiência à verificaçâo da fadiga no trabalho,
da mudança de horários, da introdução de intervalos de descanso, aspectos basicamente
fisiológicos.

2. Segunda Fase da Expe ência de Hawthorne (Sala de Experiência de Montagem de Relés)

A segunda fase da Experiência de Hawthorne começou em abril de 1927'". Foram seleciona-
das e convidadas seis moças de nível médio - nem novatas, nem peritas - para constituírem
o grupo de observação (ou grupo experimental): cinco moças montavam os relés, enquanto a
sexta fornecia as peças necessárias para mánter o trabalho contínuo. A sala de provas era
separada do restante do departamento (onde estava o grupo de controle) por uma divisão de
madeira. Tanto a mesa como o equipamento de trabalho eram idênticos aos usados no

departamento, apenas incluindo um plano inclinado com um contador de peças individual
que marcava a produção de cada moça, em uma fita perfurada. A produção, facilmente
mensurável, passou a ser o índice de comparação entre o grupo experimental (sujeito a mu-
danças nas condiçdes de trabalho) e o grupo de controle (constituído do restante do departa-
mento que continuava a trabalhar sempre nas mesmas condições).

O grupo experimental tinha um supervisor comum, como no grupo de controle, mas
tinha também um observador que permanecia na sala e obsetvava, ordenava o trabalho e
assegurava o espírito de cooperação das moças. Posteriormente,
esse observador passou a
ter vários assistentes para ajudá-lo, na medida em que a experiência se tornava mais com-
plexa.

As moças foram convidadas para participar na pesquisa e completamente esclarecidas
quanto aos objetivos desta: determinar o efeito de certas mudanças nas condições de traba-
lho (períodos de descanso, lanches, redução no horário de trabalho etc.). Eram informadas
constantemente a respeito dos resultados e as modificações eram antes submetidas à sua
aprovaçâo. Insistia-se para que trabalhassem dentro do normal e que ficassem à vontade no
trabalho.

A pesquisa feita sobre o grupo experimental foi dividida em doze periodos experimen-
tais, para se observar quais as condiçdes mais satisfatórias de rendimento, a saber:

9 George C. Homans, O Comportamento Humano na Empresa - Uma Antoiogia, cit., pp. 6 e 7.

o George C. Homans, O Comportamento Humano na Empresa - Uma Antologio, cit., pp. 8 a 17

I " Perlodo: foi registrada a produção de cada operária ainda no seu local original de serviço, sem que o
soubesse, e estabelecida a sua capacidade produtiva em condiçbes normais de trabalho. Essa média (2.400
unidades semanais por moça) passou a ser comparada com a dos demais períodos. O 1" período durou duas
semanas.

2" Perlodo: o grupo experrmental foi isolado na sala de provas, mantendo-se as eondições e o horário de
trabalho normais e medindo-se o ritmo de produção. O 2" período durou cinco semanas e serviu para verif-
car o efeito da mudança de local de trabalho.

3 " Perlodo: fez-se uma modificação no sistema de pagamento. No grupo de controle havia o pagamento por
tarefas em grupo. Como os grupos eram numerosos - compostos de mais de cem moças - as variaçdes de
produção de cada moça eram diluídas na produção do grupo e não

se refletiam no seu salário individual.

Assim, separou-se o pagamento das moças do grupo experlmental e, como o grupo era pequeno verificou-se
que elas perceberam que seus esforços individuais repercutiam diretamente no seu salário. Esse período
durou oito semanas. Verificou-se aumento de produçgo.

4" Perlodo: marca o infcio da introdução de mudança direta no trabalho. Introduziu-se um intervalo de
cinco minutos de descanso no meio da manhã e outro igual no meio da tarde. Verificou-se novo aumento de
produção. .

5 " Perlodo: os intervalos de descanso foram aumentados para dez minutos cada, verificando-se novo aumen-
to de produção.

6" Perfodo: deram-se três intervalos de cinco minutos na manhg e outros três à tarde. Notou-se que a produ-
ção não aumentou, havendo queixas das moças quanto à quebra do ritmo de trabalho.

7" Perfodo: passou-se novamente a dois intervalos de dez minutos, um pela manhã e outro à tarde, servindo-
se em um deles um lanche leve. A produção aumentou novamente.

8" Perlodo: com as mesmas condições do período anterior, o grupo experimental passou a trabalhar somente
até às 16,30 horas e não até às 17,00 horas, como o grupo de controle. Houve um acentuado aumento da pro-
dução.

9" Perlodo: o trabalho do grupo experimental passou a terminar às 16,00 horas. A produção permaneceu
estacionária.

10" Perlodo: o grupo experimental voltou a trabalhar até as 17,00 horas, como no 7" Período. A produção
aumentou bastante.

11 " Perlodo: estabeleceu-se uma semana de cinco dias, com o sábado livre para o grupo experimental. Veri-
ficou-se que a produção diária das moças continuou a subir.

12" Perfodo: voltou-se às mesmas condiçdes do 3" Período, tirando-se todos os benefícios dados durante a
experiência, com o assentimento das moças. Este período, último e decisivo, durou doze semanas. Verificou-
se, inesperadamente, que a produção diária e semanal atingiu um índice jamais alcançado anteriormente
(3.000 unidades semanais por moçá do grupo experimenta!).

As condições físicas de trabalho nos 7", !0" e 12" Perfodos foram equivalentes. Contu-
do, a produção aumentou de um período para o outro, seguidamente. Já no II " Periodo,
, que transcorreu no verão de 1928, isto é, um ano após o início da experiência, os pesquisa-
! ! dóres haviam percebido que os resultádos não eram os esperadós. Havia um fator que não
', podia ser explicado apenas através das condições de trabalho experimentalmente controladas
; e que já havia aparecido anteriormente na experiência sobre iluminação. Aliás, apesar de

' não se poder inferir, pelos resultados da pesquisa, de que não hóuve nenhuma relação entre a produção e as condições físicas, o certo é que as variações efetuadas na sala de provas não ! chegaram a afetar o ritmo de trabalho das moças. O problema passou então a ser com qnais fatores correlacionar as modificações no ritmo de produção das moças.

A experiência da sala de montagem de relés trouxe algumas conclusões:

a) as moças alegavam gostar de trabalhar na sala de provas, porque era divertido e a supervisão branda (ao contrário da supervisão de controle rígido na sala de montagem) lhes permitia trabalhar com mais liberdade e menor ansiedade;

b) havia um ambiente amistoso e sem press8es, onde a convefsa era permitida, aumentando a satisfação no trabalho;

c) não havia temor ao supervisor. Apesar de terem maior supervisão na sala de provas do que no departamento (onde havia apenas um supervisor para um número maior de operárias), a característica e o objetivo da supervisão eram diferentes e as moças bem o sabiam. E principalmente sentiam que participavam de uma experi ncia interessante e que deveriam produzir resultados que, embora não os conhecessem bem, deveriam redundar em beneficio para as demais colegas de trabalho;

d) houve um desenvolvimento social do grupo experimental. As moças faziam amizades entre si e essas amizades se estendiam para fora do trabalho. As moças passaram a se preocupar umas com as outras, acelerando sua produção quando alguma colega se mostrava cansada: tornaram-se uma equipe;

e) o grupo desenuolveu tiderança e objetivos comuns. Depois que duas moças do grupo original sairam, uma das substitutas tornou-se espontaneamente a lider, ajudando as colegas a alcançarem o objetivo comum de aumentar continuamente o ritmo de produção, embora as moças fossem constantemente solicitadas a trabalhar normalmente.

3. Terceira Fase da Experiência de Hawthorne (Programa de Entrevistas)

Preocupados com a diferença de atitudes entre as moças do grupo experimental e as do grupo de controle, os pesquisadores, aos poucos, foram se afastando do interesse inicial de verificar as melhores condições físicas de trabalho e passaram a se fixar definitivamente no estudo das relações humanas no trabalho. Verificaram que, no departamento, as moças

conside-
ravam humilhante a supervisão vigilante e constrangedora. Sobretudo, verificaram que a
empresa, apesar de sua política de pessoal aberta, pouco ou nada sabia acerca dos fatores
determinantes das atitudes das operárias em relação à supervisão, aos equipamentos de tra-
balho e à própria empresa.

Assim, em setembro de 1928, iniciou-se o Programa de Entrevistas (Interviewing Pro-
gram), inicialmente no setor de inspeção, depois incluindo o setor de operações e, mais tarde,
mais outros setores da fábrica.

Esse programa compreendia entrevista com os empregados para obtenção de maiores
conhecimentos sobre suas atitudes e sentimentos, ouvir suas
opiniões quanto ao seu trabalho
e quanto ao tratamento que recebiam, bem como ouvir as suas sugestdes que pudessem ser
aproveitadas no treinamento dos supervisores.

Como o programa foi muito bem recebido entre operários e superv ores e os resul-
tados se mostraram animadores, em fevereiro de 1929, foi criada na empresa uma Divisão de
Pesquisas Industriais para absorver e ampliar o programa de entrevistas, no sentido de entre-
vistar anualmente todos os empregados. Tratando-se de uma empresa com mais 40.000 em-
pregados, tal plano se revelou muito ambicioso. Contudo, entre 1928 e 1930 foram entrevis-
tados cerca de 21.126 empregados' ' .

Em 1931, o sistema de entrevista sofreu uma alteração: adotou-se a técnica da entre-
vista não diretiva, através da qual se pérmitia que os operários falassem livremente, sem que
o entrevistadór desviasse o assunto ou tentasse estabelecer algum roteiro prévio.

Homans'2 salienta que o Programa de Entrevistas revelou a existência de uma organiza-
ção informal dos operários a fim de se protegerem contra aquilo que consideravam ameaças
da Administração contra o seu bem-estar. Essa organização informal manifestou-se através
de:

a) producàio controlada por padr8es que os próprios operários julgavam ser a produção normal que deve-
riam dar e que não eram ultrapassados poc nenhum deles;
b) práticas não formalizadas de punição que o grupo aplicava aos operários que excediam aqueles padr8es e
que eram considerados sabotadores; aos resultados do sistema de pagam
c) express8es que faziam transparecer a insatisfação quanto entos de
9 incentivos por produção;
d) liderança informal por certos operários que mantinham unidos os

grupos e asseguravam o respeito pelas
regras de conduta;
e) preocupaç8es fúteis com relação a promoçdes;

f) contentamentos e descontentamentos exagerados com relação às atitudes dos superiores imediatos a
respeito do comportamento dos operários.

Através dessa organização informal, os operários se mantinham unidos através de uma
certa lealdade entre si. Porém, os pesquisadores notaram que, muitas vezes, o operário pre-
tendia também ser leal à empresa. Essa lealdade dividida entre o grupo e a companhia pode-
ria trazer certo conflito, tensão, inquietação e provável descontentamento. Para estudarem
esse fenômeno, os pesquisadores desenvolveram uma quarta fase da experiência.

4. Quarta Fase da Experiência de Hawthorne (Sala de

Escolheu-se um grupo experimental - nove operadores, nove soldadores e dois inspetores
- todos da montagem de terminais para estações telefônicas, que passaram a trabalhar em
'
uma sala especial com idênticas condições de trabalho do departamento. Havia um observa-
dor dentro da sala e um éntrevistador qúe ficava do lado de fora e que entrevistava esporadi-
9 eamente aqueles operários.
4 Essa experiência durou de novembro de 1931 a maio de 1932 e visava analisar a organi-
zação informal dos operários.
O complexo sistema de pagament era baseado na produ ão do grupo, havendo um
salário-hora com base em inúmeros fatores e um salário mínimó horário, para o caso de
du ão. Os salários somente podiam ser elevados se a produç o total
! interrupções na pro ç
: aumentasse.
Assim que se familiarizou com o grupo experimental, o observador pôde constatar que
os operários dentro da sala usavam de uma porção de artimanhas: logo que os operários
montavam o que julgavam ser a sua produção normal, reduziam seu ritmo de trabalho. Rela-
i tavam sua produção de forma tal que a produção em excesso de um dia pudesse ser somente
acusada num dia deficitário, como também solicitavam pagamento por excesso de produ-
ção. Verificou-se que esses operários passaram a apresentar certa uniformidade de sentimen-

tos e solidariedade grupal. O grupo desenvolveu métodos para assegurar suas atitudes, considerando delator o membro que prejudicasse algum companheiro e pressionando os mais rápidos para "estabilizarem" a sua produção, através de punições simbólicas. Essa quarta fase permitiu o estudo das relações entre a organiza ão informal dos empregados e a organizá ão formal da fábrica.

A experiência de Hawthorne foi suspensa em 1932 por motivos não vinculados ao seu desenvolvimento. Entretanto, a influência dos seus resultados sobre a teoria administrativa foi fundamental, abalando terrivelmente os princípios básicos da Teoria Clássica então dominante.

Deixamos a aprèciação crítica dessa experiência para o final do capítulo séguinte.

5. Conclusões da Experiência de Hawthorne

A Experiência de Hawthorne permitiu o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas que veio a se formar logo em seguida, através dos seus principais pesquisadores. Dentre as principais conclusões permitimo-nos alinhavar as seguintes:

a) Nivel de Produção é Resuliante da Integra ão Social

Verificou-se que o nivel deprodu ão não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas que o envolvem. É a capacidade social do trabalhador que estabelece o seu nível de competência e de eficiência e não a sua capacidade de executar corretamente os movimentos eficientes dentro de um tempo previamente estabelecido. Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior será a disposição de produzir. Se o empregado reunir excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver iritegrado socialmente, a sua eficiência sofrerá enormemente a influência do seu desajuste social.

b) Comportamento Social dos Empregados

A Experiência de Hawthorne permitiu verificar que o comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo. Em geral, os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como

indivíduos, mas como membros de grupos. Na Experiência de Hawthorne, cada indivíduo
não se sentia livre para estabelecer, por si mesmo, a sua quota de produção, pois esta era
estabelecida e imposta pelo grupo. A qualquer desvio das normas grupais, o indivíduo sofria
punições sociais ou morais dos colegas, no sentido de se ajustar aos padrões do grupo. A
Teoria Clássica não chegara a perceber que o comportamento dos empregados sofre enorme
influência das normas e valores desenvolvidos pelos grupos sociais de que participam.

Kurt Lewin verificou posteriormente que, "enquanto os padr8es do grupo permanecerem imutáveis, o indi-
víduo resistirá a mudanças tão mais firmemente quanto menos disposto estiver a se afastar dos padr8es do

upo, Se o padrâo do grupo for modificado, elimina-se a resist2ncia devido à relação entre o indivlduo e o
i padrão do grupo"i3 tamento individuat é muito gra
nde e a administraç
I : O poder do grupo de provocar mudanças no compor
como se fossem átomos isolados. Precisa tratá-los, isto sim, comó
p es grupos. O
; não ode tratar os em re ados, um a um, s trabalhadores não reagem à
membros de ru os de trabalho, sujeitos às influ2ncias p de pun
B P as içees como indivfduos isolados, mas
administraçãa, às suas decisões, às suas normas, rec
como membros de grupos sociais e cujas atitudes são influenciadas por cbdigos de conduta grupais. É a
teoria do controle social sobre o com ortamento. A amizade e o aeruparnento social dos trabalhadores t2m
p ão e devem ser considerados como aspectos importantes para
um significado transcendental para a organizaç
a teoria da Administração.

A Teoria das Rela ões Humanas còntrapõe o comportamento social do empregado ao
comportamento do tip Ç áquina pròposto pela Teoria Clássica, baseado na concepção ato-
mística do homem.

c) As Recompensas e Sanções Sociais

Durante a Experiência de Hawthorne, constatou-se que os ope 'io ua feição e
acima ou muito abaixo da norma socialmente determinada ,p
to dos colegas en uanto os trabalhadores da sala de montagem de terminais preferiram pro-

1 duzir menos e, conseqiientemente, ganhar menos, do que p8r em risco as relaçôes amistosas
com os seus colegas. O comportamento dos trabalhadores está condicionado a nortxias e
adrôes sociais. Cada grupo social desenvolve crenças e expectativas com relaçâo à Adminis-
p - reais ou imaginárias
tração: essas crenças e ex ectativas -
influem não somente nas atitu-
'Í1 des, como também n normas e padrões de comportam nto qùe o grupo de tne como acei-

táveis. As pessoas passam a ser avaliadas pelob o hfront c 1 as sas normas e
padrões de com ortamento. São tomadas como se o seu com-
ortamento se ajusta a essas normas e padrôes de com ortamento e sâo avaliadas como pés-
pmas colegas ou desleais se o seu comportamento transgride aquelas normas e padrôes.

Para Taylor e a maioria dos autores clássicos, predominava oa nos Da1 hf de qú rrus, pe lo qual o

1 efici2ncia e baixarem os custos operacionats. inyiv` o"`......
adequadamente o seu executor, de acord com suas caracterlsticas ftsicas e oferecido um es uema ae remu-
' neraç o baseado na rodução e ue cre qsse desproporcionalmente à medida que a efici2ncia do empregado

ue essa motivaçao ecUllVuuro ,...-
Mayo e seus seguidores achavam q soas sgo motivadas principalmente pela
mento do trabalhador. Para a T ria das Rel< Bes Human6s, as p
necessidade de "reconhecimento", de "aprovação social" e de "particiPação nas atividades dos BruPos
sociais orìde convivem. Dat o conceito de homem sociul.
M'Í 8
As recom ensas e sanç es não-econ8micas influem si niflcativamente no com
' mento dos trabalhadores e limitam, em 8i'ande p -e, o resultado dos planos de incentivo
econômico. Essas recompensas sociais e morais s o simbólicas e não materiais, porém
influenciam decisivamente a motivação e a felicidade do trabalhador".

Grupos Informais

Enquanto os clássieos se preocupavam exclusivamente com os aspectosformais da organizd-
ção (autoridade; responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princí-

pios gerais de Administração, departamentalização etc.), os pesquisadores de Hawthorne se concentravam quase que exclusivamente sobre os aspectos informais da organizaÇão (grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa etc.). A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa, ou seja, com os propósitos e estrutura definidas pela empresa.

Os grupos informais eonstituem a organização humana da empresa, muitas vezes em contraposiçâo à organização formal estabelecida pela direção": Esses grupos informais dcfinem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções sociais, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas crenças e expectativas, que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento.

Com a Teoria das Relações Humanas delineou-se o conceito de organização informal: a organização não é só composta de pessoas, mas é o próprio conjunto das pessoas que se relacionam espontaneamente entre si.

Roethlisberger e Dickson verificaram que "uma organização industrial é mais do que uma multiplicidade de indivíduos agindo apenas em relação a seus interesses econômicos. Esses indivíduos têm também afetos e sentimentos, uns em relação aos outros, e, em suas relações diárias, tendem a estabelecer padrões de interação. A maioria dos indivíduos que vivem sob esses padrões tendem a aceitá-los como verdades imprescindíveis e óbvias, reagindo de acordo com o que eles determinam"'6.

e) As Relučões Humanas

Os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e mantêm-se em uma constante interação social. P.ara poder explicar e justificar o comportamento humano nas organizações, a Teoria das RelaÇões Humanas passou a estudar intensamente Bssa interação social . Relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos .

Cada indivíduo é uma personalidade altamente diferenciada que influi no comportamento e atitudes dos outros com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente bastante influenciado pelos outros. Cada indivíduo procura ajustar-se a outros indivíduos e a outros grupos definidos, pretendendo ser compreendido, ser bem aceito e

participar, no sen-
tido de atender aos seus interesses e aspirações mais imediatos. Seu comportamento é forte-
mente influenciado pelo meio ambiente e pelas várias atitudes e normas informais existentes
nos vários grupos. É principalmente dentro da empresa que surgem as oportunidades de rela-
ções humanas, em face do grande número de grupos e às interações necessariamente resul-
tantes. É exatamente a compreensão da natureza dessas relações humanas que permite ao
administrador melhores resultados de seus subordinados: uma compreensão das relações
humanas permite uma atmosfera onde cada individuo é encorajado a exprirnir-se livre e
sadiamente.

f) A Importância do Conteúdo do Cargo

A maior especializaçâo (e portanto a maior fragrnentação) do trabalho não é a forma mais
efieiente de divisão do trabalho. Embora não tenham se preocupado muito com este aspecto,
Mayo e seus colaboradores verificaram que a extrema especialização defendida pela Teoria
Clássica não cria necessariamente a organização mais ef iciente. Observaram que os operá-
rios da sala de montagem de terminais freqiientemente trocavam de posição para variar e evi-
tar a monotonia, contrariamente à política da administração da empresa. Essas trocas apre-
sentavam efeitos negativos na produção, mas parece que elevavam o moral de todo o grupo.
A partir dessas conjeturas, passou-se a verificar que o conteúdo e a natureza do traba-
lho têm enorme influência sobre o moral do trabalhador. Trabalhos simples e repetitivos
tendem a se tornar monótonos e maçantes afetando negativamente as atitudes do trabalha-
dor e reduzindo sua eficiência.

g) É nfase nos Aspectos Emocionais

Os elementos emocionais, não planejados e mesmo irracionais do comportamento humano,
passam a merecer um aspecto especial por parte de quase todas as grandes figuras da Teoria
das Relações Humanas. Daí o fato de serem denominadas sociblogos da organização, por
alguns autores".

A CIVILIZAÇÃO INDUSTRIALIZADA E ai HOMEM

A Teoria das Relações Humanas preocupou-se intensamente com o esmagamento do homem pelo impetuoso desenvolvimento da civilização industrializada. Elton Mayo, o fundador do movimento, dedicou seus três livros's aos problemas humanos, sociais e políticos decorrentes ' de uma civilizaçâo baseada quase que exclusivamente na industrialização e na teenologia.

Mayo salienta que, enquanto a eficiência material aumentou poderosamente nos últi- mos duzentos anos, a capacidade humana para o trabalho coletivo não manteve o mesmo ritmo de desenvolvimento. Lembrando os sociólogos Le Play e I7urkheim, cujas observações nas comunidades mais simples demonstraram que o progresso industrial foi acompanhado por um profundo desgaste do sentimento espontâneo de cooperação, Mayo afirma que a solução do problema da cooperação não pode ser resolvida apenas através do retorno às for- mas tradicionais de organização. O que deve haver é uma nova concepção das relações humanas no trabalho. Como resultado da Experiência de Hawthorne, verificou-se que a colaboração na sociedade industrializada não pode ser entregue ao acaso, enquanto se cuida apenas dos aspectos'materiais e tecnológicos do progresso humano.

Os métodos de trabalho tendem todos para a efciência, nenhum para a cooperação. A cooperação humana não é o resultado das determinações legais ou da lógica organizacional, mas tem causas mais profundas que a Experiência de Hawthorne revelou. A partir dessa experiência, Mayo passa a defender os seguintes pontos de vista:

l . O trabalho é umo atividade tipicamente grupal. A primeira conclus o fornecida pela pesquisa é a de que o nível de produção é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos salariais e materiais de produção.

Para Mayo, a atitude do empregado em face de seu trabalho e a natureza do grupo do qual ele participa são fatores decisivós da produtividade.

2. O operário não reage como indivlduo isolado, mas como membro de um grupo social. As mudanças tecnológicas, contudo, tendem constantemente a romper os laços informais de camaradagem e de amizade dentro do trabalho e a privar o operário do espírito gregário, enquanto é o responsável pela sua produção.

3. A tarefa básica da Administração éjormar uma elite capaz de compreender e de comunicar, dotada de chefes democráticos, persuasivos e simpáticos a todo o pessoal. Ao invés de se tentar fazer os empregados compreenderem a lógica da administração da empresa, a nova elite de administradores deve compreender as limitaç8es dessa lógica e ser capaz de entender a lógica dos

trabalhadores.
ExpBe Mayo que, "de fato, já passamos atém do estágio de organização humana em que a comunicação
efetiva e a colaboração estavam asseguradas pelas rotinas de relação estabelecidas. A sociedade civilizada
alterou completamente seus postulados" 9. Passamos de uma sociedade estabelecida para uma sociedade
adaptável, porém, negligenciamos a habilidade social. A nossa capacidade de colaborar com os outros
está se deteriorando. "Somos tecnicamente competentes como nenhuma outra idade na História o foi: e
combinamos isto com uma total incompetência socia/."2o Torna-se necessária a educaçâo de uma elite
social capaz de recobrar a cooperaç o.
4. A pessoa humana é motivada essencialmentepela necessidade de "estarjunto", de "ser reconhecida", de
receber adequada comunicação. Mayo se contrap8e à afirmação de Taylor de que a motivação básica do
empregado era meramente salarial (homo economicus), uma vez que este estava preocupado em produzir
o máximo possível, se suas condiç8es fisicas assim o permitissem, a fim de usufruir uma remuneração
mais elevada. Para Mayo, a organização eficiente, por si só, não leva à melhor prddução: a organização
eficiente é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas do trabalhador n o forem
devidamente descobertas, localizadas e satisfeitas. Lodi2 procura explicar essas diferentes posiç8es de
Taylor e de Mayo, pelo fato de o primeiro haver subido na empresa através de um trabalho árduo e dedi-
cado, acreditando que todos os empregados eram movidos como ele, enquanto o segundo era um soció-
logo, vivendo quase que exclusivamente no meio universitário e penalizado com as condiçdes dos operá-
rios de seu tempo e com a pouca possibilidade de satisfaçào das suas necessidades psicológicas e sociais.
5 . A civilização industrializada trata como conseqiiência a desintegraçdo dos grupos primários da sociedade,
como a família, os grupos informais e a religião, enquanto a fábrica surgirá como uma nova unidade

social que proporcionará um novo lar, úm local de compreensão e de segurança emocional para os indiví-
duos. O operário, dentro dessa visão romântica, encontrará na fábrica uma administração compreensiva e
paternal, capaz de satisfazer plenamente as suas necessidades psicológicas e sociais.

Mayo critica a validade dos métodos democráticos para solucionarem os problemas da
sociedade industrial, uma vez que a sociedade industrial cria a cooperação forçada através
da intervenção estatal. "Os métodos da democracia, longe de proporcionarem os meios de
solução do problema da sociedade industrial, provaram ser inteiramente

inadequados para a
tarefa. ' ' Mayo afirma ainda que ` `o Estado não pode produzir a coopera ão por meio da
regulamentaçâo; a cooperação apenas pode ser o resultado do crescimento espontâneo"22.
Já que todos os métodos convergem para a efciência e não para a coopera ão humana
- e muito menos para objetivos humanos -, surge um cor lito social nessa sociedade
industrial: a incompatibilidade entre os objetivos or anizacionais da empresa e os objetivos
pessoais dos empregados. Ambos nunca se deram muito bem, principalmente quando a
preocupação exclusiva com a ef ciência sufoca o trabalhador. Para Mayo o conflito social
deve ser evitado a todo custo através de uma administração humanizada que faça um trata-
mento preventivo e profilático. As relações humanas e a cooperação constituem a chave para
evitar o conflito social.
Mayo não vê possibilidades de solução construtiva e positiva do conflito social. Para
ele, o conflito social é o germe da destruição da própria sociedade. "O conflito é uma chaga
social, a cooperação é o bem-estar social."23

FUNÇÕES BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO INDUST IAL

A Experiência de Hawthorne permitiu o aparecimento de um novo tipo de literatura e de
novos conceitos sobre a Administração. Roethlisberger e Dickson , dois dos mais renomados
relatores da pesquisa, esclarecem alguns conceitos bastante representativos da Teoria das
Relações Humanas, concebendo a fábrica como um sistema social. Para ambos, a organiza-
ção industrial tem duas funções principais: produzir bens ou serviços (função econômica que
busca o equilíbrio externo) e distribuir satisfações entre os seus participantes (função social
que busca o equilíbrio interno da organização) . A organização industrial deve buscar conco-
n itantemente essas duas formas de equilíbrio. Salientam aqueles autores que a organização
da época - estritamente calcada na Tepria Clússica - soment se preocupava com o seu
equilfbrio econômico e externo e não apresentava a maturidade suficiente para obtèr a coope-
raçâo do pessoal, catacterística fundamental para o alcance do equllfbrio interno.

A organizusão industrial é composta de uma organização técnica (prédios, máquinas, equipamentos, produ-
tos ou serviços produzidos, matérias-primas etc.) e de uma organização

humana (ou organização social). A
! organização humana da fábrica tem por base os individuos. Cada indivíduo avalia o ambiente onde vive, as
circunstâncias que o cercam, de acordo com sua vivência anterior, que é fruto das interações humanas de que

F un o eoonómica : Equil rio
produzir bens ou erviço: e>< er
I I

Organização
industrial

Função social : Equil brio
Distribuir satisfaç8es interno
entre seu: participante

AS FUNÇBES BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO SEGUNDO ROETHLISBERGER E DICKSON

participou durante toda a sua vida. Porém a orgonlzaçdo humana de uma fábrica é mais do que simples-
mente a soma dos indivfduos, pois a interação diária e constante desses indivíduos dentro do trabalho origina
um elemento comum que é a organlzaçDo social da fábrica.
Todo evento dentro da fábrica torna-se objeto de um sistema de sentimentos, de idéias, de crenças e de expee-
tativas, que deforma os fatos e os representa sob a forma de sfmbolos que distinguem o comportamento
"bom" ou "mau" e o nivel social "superior" e "inferior". Cada fato, atitude ou decisgo se torna objeto de
um sistema de sentimentos: de aprovação, de rejeição, de neutralidade ou de resistência. Os fatos, atitudes
ou decis8es são sempre portadores de valores sociais ("bons ou maus") e passam a ter um significado social.
Algumas dessas idéias e crenças representam mais do que o esperado numa dada situação: podem levar à
cnoperaçdo ou à confusão, dependendo da forma como são compreendidas, interpretadas e aplicadas.
A organlzaÇDo técnica e a organlz FDo humano, a organização formal e a organização informal são subsis-
trmas interligados e interdependentes. Qualquer modificação ens algum dela provoca modificaçtks nos
demais. Além do mais, esses subsistemas sgo concebidos como permanecendo num estado de equilfbrio, no
qua) uma modifcação em alguma parte provoca reação das demais, no sentido de restabelicer uma condição
de equilfbrio preexistente, anterior àquela modifcação. Lodi=5 assinala a influ8ncia do cQnceito de equillbrlo
social de Vilfredo Pareto nessg concepção.

A colaboraç o humana é determinada antes pela organizaç8o injormal Clo que pela organizaç<io formal. A colaboração é um fen8meno estritamente social, não lógico, calcado inteiramente em códigos sociais, convenções, tradições, expectativas e modos rotineiros de reagir às situações. Não é questão de lógica, mas de psicologia.

Assim, para a maioria dos operários, os estimulos psicolbgicos e sóciais são mais importantes do que as condições de ordem material ou econ8mica. A concepção do homo eronomicus não explica adequadamente o comportamento humano e peca por estabelecer uma relação Ibgica e primária entre causa (condições ffsicas) e efeito (cooperação). Tambéni a fadiga não tem apenas origem orgánica e fisiolbgica, mas principalmente subjetiva e psico-lbgica.

Dentro desse esplrito, a Teoria das RelaçBes Humanas trouxe novas dimensões e novas variáveis para a TGA.

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
. Trata a organização como uma máquina.	Trata a organizaç o como grupos de pessoa .
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia.	Enfatiza as pessoas.
Inspirada em sistemas de engenharia.	Inspirada em sistemas de psicologia.
Autoridade centralizada.	Delegação plena de autoridade.
Linhas claras de autoridade.	Autonomia do empregado.
. Especialização e competência técnica.	Confiança e abertura.
Acentuada divisão do trabalho.	Enfase nas relaçees humanas entre as pessoas.
Confiança nas regras e nos regulamentos.	Confiança nas pessoas.
Clara separação entre linha e ` `staff' ' .	Dinâmica grupal e interpessoal.

COMPARAÇÃO ENTRE TEORIA CLÁSSICA E TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Adaptado de: Charles Perrow, apud Fred Luthans, "The Short and Glorious History of Organizational Theory", in Contemporary Readings in Organizationa! Behavior, New York, McGraw-Hill Book Co.,1977, p.106.

SUMARIO

1. As origens da Teoria das Relaçdes Humanas remontam a algumas décadas antes de seu aparecimento nos Estados Unidos, berço da democracia, do pragmatismo e da iniciativa individual. Efetivamente, porém, esta teoria surgiu com a Experiência de

Hawthorne.

2. Sem o pretender, a Experiência de Hawthorne marca, ao longo de sua duração de cinco anos, o início de uma nova teoria calcada em valores humanísticos na Administração, deslocando totalmente a preocupação anteriormente voltada para a tarefa e para a estrutura para a preocupação com as pessoas.

3. Com as eonclusdes iniciais tomadas a partir da Experiência de Hawthorne, novas variáveis são acrescentadas ao já enriquecido dicionário da Administração: a integraçâo social e o comportamento social dos empregados, as necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensas e sançdes não-materiais, o estudo dos grupos informais e da chamada organização informal, o despertar para as relações humanas dentro das organizações, a ênfase nos aspectos emocionais e não-racionais do comportamento das pessoas e a importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas que os realizam e executam.

4. Dentro dessa abordagem humanfstica, um quadro maior se depara aos olhos dos pesquisadores: a própria civilização industrializada que leva as empresas a uma preocupação confinada apenas à sua sobrevivência financeira e à necessidade de maior eficiência para o alcance de lucros garantidos. Assim, todos os métodos convergem para a eficiência e não para a cooperação humana e, muito menos, para objetivos humanos. Daí o conflito industrial (objetivos das organizaçdes versus objetivos individuais dos seus participantes) merecer um tratamento profilático e preventivo.

5. Assim, torna-se indispensável conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: afunção econômica (roduzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a funÇão social (distribui satisfações entre os participantes para garantir o equilíbrio interno).

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

1. Quais as origens da Teoria das Relaçdes Humanas?
2. Comente a 1   fase da experiência de Hawthorne.
3. Comente a 2á fase da experiência de Hawthorne.
4. Quais as conclusões da experiência de Hawthorne?
5. Comente o impacto da civilização industrializada sobre a criatura humana.
6. Quais as funções básicas da organização industrial?
7. Faça um confronto entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas.

CASO HELNY S.A., INDÚSTRIA E COMÉRCIO
DE EMBALAGENS ESPECIAiS

A Helny S.A., Indústria e Comércio de Embalagens Especiais, é uma empresa que fabrica
embalagens e fechamentos especiais para indústrias farmacêuticas e de bebidas. Foi fundada
por Alfredo Brunassi, homem que trabalhava em uma fábrica de fiação e tecelagem. Bru-
nassi iniciou suas atividades em um pequeno armazém, com apenas duas pequenas máquinas
dotadas de certa automatização, compradas de segunda mão, para a produção de fecharpen-
tos de alumínio para medicamentos. Vendo boas'perspectivas de progresso com a pequena
fábrica, e faltando;lhe mais recursos financeiros para aumentar a produção, propôs socieda-
de a seu amigo Sérgio de Castro, um torneiro-mecânico formado pelo SENAI. Sérgio estu-
dou as condições propostas por Brunassi e concordou com a sociedade, já que tinham algum
capital disponível, acumulando as funções de Cheje de Produção e mecânico e projetista de
novas máquinas.

A pequena fábrica teve uma evolução muito grande, sendo os produtos muito bem
aceltos pelas indústrias farmacêuticas. Percebendo esse avanço, Sérgio e Brunassi verifica- '
ram que não tinham tempo suficiente para visitas e contatos com a clientela. Resolveram
contratar uma pessoa experiente em vendas para exercer a funçâo de vendedor, chamando
Sebastião de Souza. Com a admissão de Sebastião, houve um grande incremento de pedidos
e conseq entemente de produção, de tal forma que a fábrica teve de ser mudada para outro
local com dependências maiores. Com as novas instalações e contando com 8 máquinas pro-
jetadas e desenvolvidas por Sérgio em sua linha de produção, a Helny defrontou-se com um
novb,e.sério problema: a falta de alumínio no mercado para
abastecer sua produçâo. A difi-
culdáde ém encontrar alumínio e os preços ,rn vertiginosa alta provocaram dificuldades
fina éiras na empresa devido aos atrasos na produção: pedidos iam se acumulando e entre-
gas se atrasando; baixa produtividade decorrente da falta de matéria-prima; paralisações da
produção por falta de material de trabalho e precária cobertura financeira, pois os atrasos de
pagamento dos clientes pelo retardamento das entregas provocaram igualmente atrasos no
pagamento dos fornecedores e das comissões de vendas realizadas por Sebastião. Recorrendo
a empréstimos externos, a Helny conseguiu liquidar suas dívidas com os fornecedores, mas

não conseguiu liquidar o montante das comissdes acumuladas de Sebastião. Com a falta de

condições financeiras para acerto, Brunassi e Sérgio chegaram à conclusão de que a única maneira de conseguir essa liquidação em caráter imediato seria convidar Sebastião a participar da sociedade na proporção da dívida, o que foi prontamente aceito por Sebastião.

Após alguns meses, o fornecimento de alumínio regularizou-se no mercado graças ao início de operações de uma grande multinacional e a Helny voltou a trabalhar com regularidade. Tendo certas idéias inovadoras que visavam principalment e ao aumento e à efiCiência da produção, e agora fazendo parte da sociedade, Sebastião propôs a admissão de alguns funcionários a fim de proporcionar maior tempo possível a Sérgio, para que este pudesse criar e projetar novas máquinas e diversificar os produtos de acordo com as exigências dos clientes, bem como substituir as máquinas existentes para melhorar a qualidade dos produ= tos, já que este era um aspecto importantíssimo no ramo em que se encontravam, pois os laboratórios farmacêuticos eram muito exigentes com relação às suas embalagens.

Com novas máquinas e com técnicas operacionais mais modernas, a Helny experimentou uma fase de enorme evolução. Porém, devido a desentendimentos com Brunassi, Sérgio retirou-se da socie<tade, vendendo sua cóta para Sebastião, que passou a ser o possuidor da maior parte das ações da sociedade. Com a saída de Sérgio e aproveitando certas idéias deste, Sebastião e Brunassi concordaram com a criação do Departamento de Desenhos e Projetos, admitindo um experiente desenhista-projetista que chefiava um departamento de projetos em outra empresa. Com o crescimento da empresa que chegou a mais de 200 empre- '' gados, a fábrica foi novamente transferida para novo local eom melhores condições de tra- ' balho. Brunassi cuidava diretamente da área de produção e mantinha um btimo relacionamento com o pessoal, enquanto Sebastião se dedicava exclusivamente aos problemas administrativos, financeiros e comerciais da empresa. Sebastião não concordava com o excesso de liberdade no relacionamento que Brunassi mantinha com o pessoal, pois achava que isto trazia certos resultados negativos, pois os operários tornavam-se preguiçosos, vadios e desinteressados em relação às suas tarefas.

Com a evolução da empresa, Sebastião e Brunassi resolveram

transformar a firma em uma sociedade anônima. Como Sebastião era o maior cotista, foi eleito Diretor-Presidente, e Brunassi, Diretor de Produção. Para as demais funções administrativas foram nomeados e incorporados à sociedade um Diretor Financeiro, Mauro Ramos Cardoso, um Diretor Comercial, Luiz Carlos de Souza, um Diretor Administrativo, Celso de Souza. Os dois últimos eram filhos de Sebastião. Mauro Ramos Cardoso era um administrador formado pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas e, sobretudo, um executivo bem sucedido na área financeira. Luiz Carlos de Souza era administrador formado pelas Faculdades São Judas Tadeu, com ba ante experiência na área comercial, enquanto Celso de Souza, apesar de também formado em Administração, tinha pouca vivência empresarial.

Apbs algum tempo de empresa, Luiz Carlos desenvolveu algumas estratégias revolucionárias em sintonia com os objetivos da empresa, procurando diversificar ainda mais a produção, mas sem sair do ramo de atividade de embalagens e fechamentos especiais. Iniciou

G contatos com uma empresa italiana de grande porte para aplicação de know-how no setor de

' embalagens e fechamentos para bebidas, principalmente tampinhas de garrafas. Após intensas conversações e viagens, a empresa italiana concedeu à Helny a licença e exclusividade para a fabricação desses fechamentos especiais no Brasil. A Helny montou uma nova fábrica, com grande número de máquinas injetoras de plástico, pois tais fechamentos são feitos quase que totalmente de material plás ico. Para tanto, a Helny teve de fazer pesados investimentos financeiros.

O novo produto de plástico teve imediata e excepcional aceitação pelas indústrias de bebidas. Como não se esperavam resultados t o imediatos, a produção mostrou-se insuficiente. Luiz Carlos passou a preocupar-se também com problemas de produção e prop8s elevar o número de operários da produção para 600. Porém, possuia as mesmas idéias do pai quanto ao tratamento dos operários. Passou a exigir uma produção mais elevada. A nova fábrica funcionava em três turnos ininterruptos de 8 horas cada um, para melhor aproveitamento das máquinas existentes. Os operários achavam impossível aumentar a produção, pois as máquinas injetoras trabalham dentro de um processo semi-automatizado que requer tempos predeterminados para o aquecimento, injeção e prensagem do material plástico e, se os tempos fo sem desobedecidos, as peças sairiam com deformações ou com defeitos. Conforme os operários previam, as peças realmente começaram a sair deformadas e com defeitos. Porém, Luiz Carlos estava preocupado com a produção e com a quantidade e n o com a qualidade das peças. Para elevar a produção, passou a exigir a admissão de pessoal experiente no setor plástico para supervisionar e controlar os operários, implantou sistemas de controles rígidos que passaram a ser coordenados e executados por cronometristas e cronoanalistas, elaborou mapas de produção que visualizavam os setores mais ineficientes da produção. Os fabricantes de bebidas começaram a reclamar da baixa qualidade dos produtos que recebiam, o que ia justamente contra as idéias do pai e de Brunassi, que sempre se preocuparam com o máximo em qualidade. As constantes devoluções levaram a uma grande queda nos pedidos e, conseqiientemente, da produção, provocando indices elevados de despesas e baixíssima rentabilidade. Os demais membros da diretoria, preocupados com o problema, convocaram uma reunião com os chefes de seções, chefes de manutenção, supervisores etc. Após acalorada discussão, Luiz Carlos salientou que os culpados eram os prbprios operários que haviam contrariado as suas determinaçôes. Isto causou uma repercussão fortemente negativa na firma, gerando um clima de profundo descontentamento e insatisfação, fazendo com que os operários se tornassem antagônicos com a permanência do jovem diretor na empresa. Os diretores conseguiram controlar a situaçâo mas não conseguiram ameni-

zar a mágoa dos operários. Por sua vez, Luiz Carlos reconheceu
que sua atitude não fora
correta e procurou solucionar o problema introduzindo prêmios de produção, aumentos
salariais, maiores contatos com os operários, mas não obteve muito êxito.

CASO CONS ' UTORA IMÓBILIS S.A.

A Construtora Imóbilis S.A. passou por um período de enorme prosperidade na década de
70. Seus negócios, nesse período, cresceram a uma taxa de 15% ao ano, em média. Contudo,
nos anos de 1980 e 1981, a empresa experimentou forte retração em seus negócios, provo-
cada pela conjuntura nacional extremamente desfavorável, especialmente para o ramo de
construção de imóveis. A maior parte das operações (construção, vendas e financiamentos
de apartamentos) da empresa se concentra no eixo da grande São Paulo e do Rio de Janeiro.
O pessoal de vendas - os chamados corretores de imóveis - é predominantemente consti-
tuído de pessoas da classe média inferior, com formação colegial e cuja remuneração é
baseada exclusivamente em comissões sobre as vendas efetuadas.

Com a diminuição das vendas, com a dificuldade de desovar os estoques acumulados
de apartamentos disponíveis, com o crescente custo fmanceiro do dinheiro empat do, a

Diretoria da Imóbilis decidiu impor um rígido plano de contenção de certas despesas inadiá-
veis e de redução drástica de outras despesas que pudessem ser cortadas.
O Diretor Comercial resolveu distribuir uma comunicação interna a todo o seu pessoal
de vendas, com o seguinte teor:

"Prezados Colaboradores
Como é do conhecimento de todos, a companhia atravessa um difícil período de sua existência, em que as
vendas sofreram forte retração e o faturamento caiu a nfveis muito baixos. Como a expectativa para o próxi-
mo ano é de continuidade e permanência dessa situaçãó crítica, precisamos envidar todos os esforços possf-
veis para reduzir drasticamente todas as despesas. Como providência inicial, solicito sejam canceladas todas
as despesas de almoços e recepç8es para fins promocionais e que sejàm profundamente reduzidas todas as
despesas de quilometragem semanal para o transporte de clientes aos locais de venda. Se, porventura, não
tivermos um volume maior de vendas de um lado e, de outro, uma redução sensível nas despesas acima, tere-
mos de efetuar novos cortes nos orçamentos de despesas. Provavelmente, seremos obrigados a reduzir o
número de nossos empregadòs, como providência seguinte.
Para que possamos atingir os objetivos da empresa, deveremos comprimir as despesas em, pelo menos, 20%
no próximo ano.
Coloco-me à inteira disposição de todos para quaisquer esclarecimentos ou troca de sugest8es a respeito.

Alberto Chagas
DIRETOR COMERCIAL"

Essa comunicação interna provocou forte impacto em todo o pessoal, chocando-o pelo
seu conteúdó. Todas as manhãs de segunda-feira, o pessoal de vendas se reunia no escritório
do Gerente de T endas, Frederico Bustamante, para discutir as ocorrências da semana e traçar
a estratégia a ser adotada pará a semana seguinte. Nessas reuniões, é costume todo o pessoal
de vendas se aglutinar, trocar idéias e interagir informalmente entre si. Na reunião em que se
tomou conhecimento dessa comunicação interna, o pessoal de vendas pediu a João Manga-
lreira que apresentasse a Frederico a opinião do grupo e suas reclamações quanto à forma
pela qual a comunicação fora feita, sem qualquer explicação prévia ou participação do grupo
na decisão nela contida. Ademais, o grupo já havia anteriormente, e em várias ocasiões,

se queixado do sistema de remuneração por comissões calculadas sobre as vendas feitas. O
grupo achava que a companhia devesse conceder aumentos por mérito em função do alcance
dos objetivos específicos de vendas alcançados durante o ano. Bssa solicitação do pessoal de
vendas foi sumariamente rejeitada pel Diretoria Comercial, qtie simplesmente argumentou
que quanto maiores as vendas, melhores as comissões recebidas:`o alcance dos objetivos de
vendas proporciona, em conseq ência, um volume proporcional de comissões.

João Mangabeira, seguro de si, procurando representar o consenso dos colegas a res-
peito, levantou-se, em plena reunião, para apresentar formalmente, ao Gerente de I endas, a
posiçâo do pessoal de vendas. Explicou que todos os colegas estavam dando tudo de si e que
os clientes precisariam ser estimulados para comprarem, o que exigia dinheiro para promo-
ções e para gastos com gasolina para transportá-los aos locais de exposição de apartamentos.

Frederico escutou atentamente o que João expunha e explicou pacientemente que essa era a
política da empresa e não uma idéia própria dele, somente. Mais do que isso, Frederico afir-
mou que os termos da comunicação interna seriam levados a cabo de qualquer maneira, por-
que estavam em jogo os interesses da empresa. Qualquer manifestação contrária seria puni-

da rigorosamente. A empresa estava em perigo e tudo deveria ser feito para salvá-la das
ameaças. A reuni o terminou friamente.

No dia seguinte, pela manhã, João foi chamado à sala de Frederrcee ali foi informado
de que, a partir desse dia, seus serviços n o seriam mais necessários à companhia. Recebeu
um envelope com o pagamento do mês e a notificação de seu desligamento da empresa.

CAPÍTULO 6

DECORRENCIAS DA TEORIA DAS RELAÇOES HUMANAS

Objetivos Ileste Capftulo

Identificar a nova concepção de Administração a partir de uma nova concepção da natureza do ser humano: o homem social que passou a substituir o homo econo- mic s.
Delinear a intluência da motivação humaria dentro da Administração, bem como a complexidade de seu estudo, sua repercussão sobre o moral e a atitude das pessoas.
Mostrar as primeiras experiências sobre lideran a e sobre comunicaçdes e o impacto dos seus resultados sobre a teoria administrativa.
Conceituar a organizaÇão informul, suas origens e suas principais caracteristicas.
Introduzir o aluno no conhecimento da dinâmica de grupo, das caracterlsticas dos grupos, seu comportamento diante de mudanças.
Permitir uma apreciação crltica a respeito das restrições, limitações e distorções da Teoria das Relações Humanas.

Com o advento da Teoria das Relaçôes Humanas uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motiva ão, liderança, comunicação, organiza- çâo informal, dinâmica de grupo etc. Os antigos conceitos clássicos de autoridade, hierar , quia, racionalizaçtto do trabalho, departamentalizaç o, princfpios gerais de Administração ' etc. passam a ser duramente contestados. Subitamente, passa-se a explorar o reverso da me- ', dalha. O engenheiro e o técnico cedem lugar ao psicólogo e ao sociólogo. O métQdo e a má- I quina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo. A felicidade humana pàssa a ser vista sob um ângulo completamente diferente, pois o homo economicus cede o lugar para o homem sociul. Essa verdadeira revolução na Administração ocorreu justamente nos prenún-

cios da II Guerra Mundial, ressaltando o caráter demacrático da A A ir a,s
nas tanefas e na atrutura b substitufda pela ê fasr nas
Com a Teoria das RelafBes Humanas surge uma nova concepção sobre a natureza do
homem, o homem social:

1. Os trabalhadorCs são criatures sociais eomplCxas, com sCntimCntos, dCsCjos C tCmora. O oomportemCnto
no trabalho - como o comportemCnto Cm QualquCr lugar - E uma consCqU2ncia dC muitos fetorCs moti-
vecioneis.
2. As sáo moúv por oatas nCceasidedCs C setisf primáries
com os queis intCregCm. IlificuldedCs Cm perticiper C Cm sC rclacioner com o grupo ocesionam clCvação
da rotação dC pCssoel, ebeixemCnto do morel, fediga meis rlpida, redução dos nfvCis dC dCsCmpCnho Mc.
Os intCrvelos dC dCscenso c paredes pera cefE são importentCs não somCntC porquC rcduzCm fadiga fisica
individuel, mes principeltnCntC porquC pCrmitCm um máo para quC as intCrejam, formendo gru-
pos sociais (org ' informal).
3. O comportentento dos grupos podC ser manipul8do etravEs dC um edCquado Cstilo dc supCrvisão C lidC-
rençe. O supcrvisor Cfcez E equClC quc possui hebilidedC pare menipul8r sCus subordinados, obtCndo
1C81did8dC, pBdrÕCS ClCvados dC dCsCmpCnho C elto compromisso com os objCtivos da org '
4. As normas do grupo funcionam como mCcanismos rCgulBdorCs do eomportemCnto dos mCmbros. Os
nfvCis dC produção são controlados informalmCntC pCls norntes do grupo. EssC controk social podC ad
ter tento sençeCs positives (Csttmutos, ecCit sociel Ctc.) como nCgetivs (gozaçBCs, CsfriamCnto por
pertC do grupo, sanç8es simbófices Ctc.).

INFLUENCIA DA MOTIVAÇÃO HUMANA

A motivaç o procura explicar por que as pessoas se comportam. Vimos que a Administração
Cientlfica de Taylor e de seus seguidores baseava-se na concepção do homo economicus,
segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do di-
nheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Assim sendo, toda a Aborda-
gem Clássica da Administra ão se alicerçava nessa teoria da motivação'. Contudo, as teses
dos engenheiros da organização enfrentavam uma forte reação por parte dos trabalhadores
das empresas onde se implantavam as técnicas de estudos de tempos e

movimentos e os pla-
nos de incentivos salariais típicos da Adminrstração Cientffca. Em face do envolvimento dos
sindicatos americanos, a Comissão Hoxie trouxe à baila o exagero do tecnicismo e a aborda-
gem mecanicista da Administração Cientlfcaz.

A Experiência de Hawthorne veio demonstrar que o pagamento ou reco npensa salarial
- mesmo quando efetuado em bases justas ou generosas - n lo é o único fator decisivo na
satisfação do trabalhador dentro da situaçfto de trabalho. Elton Mayo e sua equipe passaram
a chamar a atenç o para uma nova teoria da motivação antag8nica à do homo economicus
dos clássicos: o homem é motivado, não por estímulos econ8micos e salariais, mas por
recompensas sociais, simbólicas e não materiais. Com o passar do tempo, as empresas ameri-
canas tomaram consciência de um terrível paradoxo: "o trabalhador americano vem sendo
cada vez mais valorizado; quer pelo seu nlvel de educação, quer pelo seu salário; ao mesmo
tempo, vão se degradando as suas funções, pela extensão e intensificação da automação e

Amitai Etzioni, Organiz úes Modernas, cit.
2 H. C. J. Aitken, Taylorrsm at T atertown Arsenol, cit.

por uma organizaçâo cada vez mais precisa e detalhada. As conseqttências são duplas: de um
lado, temos o desestímulo à produtividade devido à crise de motivações e, de um modo geral,
o subemprego do capital humano; no plano politico, temos o mal-estar de hoje e talvez a
revolta de amanhã"'.

Com a Teoria das Relaçôes Humanas passou-se a estudar a influência da motivaçâo no
comportamento das pessoas.

l. Teoria de Campo de Lewin

Em 1935, Kurt Lewin já sc referia em suas pesquisas sobre o comportamento social ao
P P
im ortante papel da motiva âo. Para melhor ex licar a motiva ão do com ortamento ela-
borou a teoria de campo, que se baseia em duas suposições fundamentais :

a) o comportam< to bumano E dcrivado da totalidade de fatos coexistentes'
b) esses fatos coexistentes t2m o caráter de um campo din8mico, no qual cada parte do campo depende de
uma inter-relação com as demais outras part<

P P . ,
O comportamento humano não de ende somente do assado ou do futuro mas do
campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o espaço de vida qùe contém a
pessoa e o seu ambiente psicológico"'

Lewin propõe a seguinte equação, para explicar o comportamento humano:

$$C = f(P,M)$$

onde o comportamento (C) éfunção (f) ou resultado da interaçâo entre apessoa (P) e o meio
ambiente (M) que a rodeia.

O ambientepsicológico (ou ambiente comportamental) E o ambiente tal como E percebido e interpretado pela
pessoa. Mais do que isso, E o ambiente relacionado com as atuais necessidades do indivtduo. Alguns objetos,
pessoas ou situaç8es pod<< adquirir valência no ambiente p sicológico, determinando um campo dip 8mico
de forças psicolbgicas. Os objetos, pessoas ou situaç8es adquirem para o indivíduo uma valência ltivu
(quando podem ou prometem satisfazer necessidades presentes do indivfduo) ou valência negativo (quando
podem ou prometem ocasionar algum prejufzo). Os objetos;
pessoas ou situações de valênciapositiva atraem
o indivlduo e os de valêncla negativo o rEpelem. A atra'ção é a força ou vetor dirigido para o objeto, pessoa

ou situação; a repulsa E a força ou vetor que o leva a sc afastar do objeto; pessoa ou situaç o, tentando esca-
ar. Um vetor tende sempre a produzir locomoç8o em uma certa direçgo. Quando dois ou mais vetores
atuam sobre uma pessoa ao mesmo tempo, a locomoç8o f uma espEcie de resultonte de forças. Algunts
vezes, a locomoç8o produzida pelos vetores pode ser impedida ou completamente bloqueada por uma bami-
m, que E algum impedimento ou obstáculo. De um modo geral, a locomoçeo pode ser de abordagcm ou dc
aproximação (a Pproachl ou de fuga ou repulsa (avoidoncel em relação a algum objeto, pessoa ou situaç&o.

Algumas vezes, a locomoç8o produzida pelos velorrs pode ser impedida ou completamente bloqueada por
uma barreira. A burreiro não tem valZncia por si mesma e n6o exerce nenhuma força: ela oferece resist8ncia

(' la "A Motivação: Tayloé Morreu" Les Ir ormations, Paris, maio 1970.
ene ux,

4 Kurt Lewin, A Dynomic Theory ofPersonality, New York, McGraw-Hill Book Co. 1%35.

Kurt Lewin; Prlnciples o J Topological Psychology, New York, McGraw-Hill Book Co.,1936.

sempre que alguma força E exercida sobre ela. Quando a borretro E rfgida, ela exige do indivfduo tentativas de
exploração para ultrapassá-la e, quando inultrapassável, adquire como que uma volência negativa.
Para Lewin, toda necessidade cria um estado de tensão no individuo, uma predisposição à açgo, s<< u u-
ma direçgo especffca. Quando um objeto exeq0fvel ó encontrado, ele adquire uma val ncia positiva, e um
vetor 8 despertado para dirigir locomoção para o objeto. Quando a tensão 8 excessiva (muita fome, p. ex.),
ela pode tumultuar a percepç o do ambiente e desorientar o comportamento do indivfduo. Se surge uma bor
niro, ocorre a frustração pelo não alcance do objeto, provocando aumento da tensão e levando a um com-
portamento ainda mais desorientado.
Lewin utilizou uma combinação de onálrse topológica (para mapear o espaço vital) e vetoriol (para indicar a
força dos motivos no comportamento), desenvolveu uma strie de experimentos sobre a motivaçgo, a satis-
fação e a frustração, Qs efeitos da liderança autocrática e democrática em grupos de trabalho etc.

Lewin foi um profundo inspirador dos autores da Escola das RelaçBes Humanas e das
demais outras teorias desenvolvidas a partir desta.

2. As Necessidades Humanas Básicas

A compreensão da motivação do comportamento exige o conhecimento das necessidades
humanas. A Teoria das Rela ões Humanas constatou a existência de certas necessidades
humanas fundamentais. Verificou-se que o comportamento humano é determinado por cau-
sas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Essas causas se
chamam necessidades ou motivos: são forças conscientes ou inconscientes que levam o indi-
víduo a um determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é
causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que
podem satisfazer essas necessidades.
Assim, o homem passou a ser considerado um animal dotado de necessidades que se
alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra
em seu lugar e, assim por diante, contínua e in mitamente. As necessidades motivam o com-
portamento humano dando-lhe direção e conteúdo.
Ao longo de sua vida, o homem evolui por três nfveis ou estágios de motivação :

à medi-
da que vai crescendo e amadurecendo, vai ultrapassando os
estágios mais baixos e desenvol-
vendo necessidades de níveis gradativamente mais elevados. As diferenças individuais
influem poderosamente quanto à duração, intensidade e possível fixação em cada um desses
estágios .
Os três nfvers ou estágios de motiva ão correspondem às necessidadés f iológicas,
psicológicas e de auto-realiza ão.

a) Necessidades Fisiológicas

São as chamàdas necessidades vitais ou vegetativas, relacionadas com a sobrevivência do
indivíduo. São inatas e instintivas. Situadas no nivel mais baixo, as necessidadesfisiológicas
são também comuns aos animais. Exigem satisfações peribdicas e cíclicas.
As principais necessidadesfisiológicas sâo as de alimentação, sono, atividade física,
satisfação sexual, abrigo e proteção contra os elementos e de segurança física contra os pe-
rigos .

Se um indivíduo tem fome, procura alimento; porém, quando come regularmente, a fome deixa de ser uma motivação importante. As necessidadesftsiológicas podem ser satisfeitas por antecipação, sem mesmo atuarem sobre o comportamento humano. Assim, a vida moderna com os horários de refeições, de sono, bem como a adequação do vestuário etc. permite que essas necessidades passem a ser controladas pelo cotidiano, sem que cheguem a influenciar o comportamento. Contudo, à medida que, por qualquer eventualidade, o indivíduo deixa de satisfazê-las, elas passam a atuar com intensidade extremamente forte.

A Experiência de Hawthorne revelou que a Western Electric desenvolvia uma política com relação ao seu pessoal que atendia plenamente às necessidades mais básicas dos empregados. Uma vez satisfeitas essas necessidades elas passaram a não mais influenciar o comportamento dos mesmos. Deste modo, o comportamento passou a ser motivado por outras necessidades mais complexas: as necessidadespsicológicas.

b) Necessidades psicológicas

São necessidades exclusivas do homem. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades. As necessidadespsicológicas sâo raramente satisfeitas em sua plenitude. O homem procura indefînidamente maiores satisfações dessas necessidades, que v o se desenvolvendo e se sofisticando gradativamente.

Dentre as necessidades psicológicas estão:

1. Necessidade de segurança fntima:
É a necessidade que leva o individuo à sua autodefesa, à procura de proteção contra o perigo, à ameaça ou à privação potenciais. A necessidade de segurança Intima conduz a uma busca incessante de ajustamento e tranq0ilidade pessoal m direçgo a uma situaçgo segura para o indivfduo.
2. Necessidade de participa Bo
É a necessidade de fazer parto, do ter contato humano, de participar conjuntamento com outras pessoas de alguma coisa ou mpreendim nto. A necessidade departicipação foi bastanto enfatizada por Elton Mayo na explicaç8o do comportamonto em grupo. A aprovação social, o reconhecimento do grupo, a necessidade de calor humano, do fazer parte de algum grupo, de dar e recober amizade são necessidades quo fazem parte desta classe do necessidade e que levam o homom a viver em grupo e socializar-se. Dentro do

grupo social existe a simpatio (que leva à coesáo social) e a antipatia (que leva à dispers o social), depon-
dendo da man ira como esta nccessidado E satisfeita ou ngo nos diversos indivfduos.

3. Necessidade de autocor iança: 1

É uma necessidade d correntc da auto-avaliação de cada individuo. Roftre-se à manára pela qual cada
pessoa se v8 o se avalia, ao auto-r speito e à consideração que tem para consigo mesmo.

4. Necessidade de qfeiç0o:

É a necessidade de der e receber amor e carinho

c) As Necessidades de Auto-Realização

São produtos da educaç o e da cultura e também elas; como as necessidadespsicológicas,
são raramente satisfeitas em sua plenitude, pois o homem vai procurando gradativamente
maiores satisfações e estabelecendo metas crescentemente sofisticadas.

A nec idade de auto- ealizaç8o é a sfntese de todas as outras necessidades. É o impul-
so de cada um realizar o seu próprio potencial, de estar em contfnuo autodesenvolvimento
no sentido mais elevado do termo.

3. Ciclo Motivacional

A partir da Teoria das Rela óes Humanas, todo o acervo de teorias psicológicas acerca da
motivaçâo humana passou a ser aplicado dentro da empresa. Verifcou-se que todo compor-
tamento humano é motivado. Que a motiva âo, no sentido psicológico, é a tensão persis-
tente que leva o indivfduo a alguma forma de comportamento sando à satisfação de uma
ou mais determinadas neeessidades. Daf o conceito de ciclo motivacional. O ciclo motivacio-
nal pode ser assim explicado : O organismo humano permane   t o de equilfbrio sico-
lógico (equilíbrio de forças psicológicas, segundo Lewin), até que um estfmulo o rompa e crie
uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituiç o ao anterior
estado de equilfbrio. A tensão conduz a um compórtamento ou ação capaz de atingir alguma
forma de satisfação daquela necessidade. Se satisfeita a necessidade, o organismo retorna ao
seu estado de equilfbrio inicial, até que outro estimulo sobrevenha. Toda satisfação é basica-
mente uma liberação de tensão, uma descarga tensional que permite o retorno ao equilfbrio
anterior.

Equil brio

Esttmulo ou
incentivo

Satisfa ão   I   I   Ne   idade

Tensão

mportamento
ou a ão

AS ETAPAS DO CICLO MOTIVACIONAL, ENVOLVENDO A SATISFAÇÌlO DE UMA NECESSIDADE.

4. Frustração e Compensação

fi

I em sempre a satisfaç o das necessidades é obtida. Pode existir alguma barreira ou obstá- lo ao alcance da satisfaçgo de alguma n <essidade. Toda vez que alguma satisfação é blo- queada por alguma rr lra, ocorre afrustração. Havendofrustração a tensão existen não é liberada através da descarga provocada pela satisfação. Essa tensão acumulada no or anis- mo mantém o estado de desequilibrio.

Por outro lado, o ciclo motivacional pode ter outra solução além da satisfaçâo da necessidade ou da sua frustração: a compensaç<io ou transferência. Ocorre a compensação (ou transferência) quando o indivíduo tenta satisfazer alguma n <essidade impossivel de ser satisfeita, através da satisfaç o de outra necessidade complementar ou substitutiva. Assim, a satisfaçgo de outra necessidade aplaca a necessidade mais importante e reduz ou evita afrus- trt Do. Desta forma toda necessidade humana pode ser satrsfeita, frustrada ou compensada. Cada uma dessas soluções envolve uma in lnidade de nuances e de variações intermediárias.

para as necessidades j iológicas os objetivos são relativamente fixados e quase não i têm compensaçôes ou substitutos: a fome só se satisfaz com alimentação, a sede somente i ; com a ingest o de liquidos, se estes são os motivos a serem satisfeitos. Para as necessidades uto-reali âo os objetivos são mais flexíveis e possibilitam transferências psicnlógicas e de a r exemplo, pode ser satisfeita pela pree e compensações. A necessidade de prestlgio, po mi- nência social, pelo sucesso profissional, pelo poder do dinheiro ou ainda pela conduta atlé- i tica.

; Toda necessidade não satisfeita é motivadora de com ortamento, porém, quando uma necessidade n o é satisfeita dentro de algum tempo razoável, ela passa a ser um motivo frus- trado.

AS ETAPAS DO CICLO MOTIVACIONAL COM FRUSTRAC O OU

COMPENSAÇÃO aUANDO HÁ IMPOSSIBILIDADE DE SATISFACÃO DA NECESSIDADE

A frustração pode levar a certas reaçdes generalizadas, a saber

a) desorgonizaçdo do comportamento: a conduta do homem frustrado pode se tornar repentinamente iló-
gica e sem explicaçào aparente;
b) ágressividade: o homem frustrado pode se tornar agressivo. A liberação da tensão acumulada pode acon-
tecer através de agressividade física, verbal, simbólica etc.;
c) reações emocionais: a tensão retida pela não-satisfação da necessidade pode provocar formas de reação,
como ansiedade, aflição, estados de intenso nervosismo ou ainda outras formas de conseqÚência, como
insd nia, distúrbios circulatórios, digestivos etc.;
d) alienaçdo e apatia' o desagrado em face da não-satisfação pode ocasionar reaçdes de alienação, de apatia
e de desinteresse pelo alcance dos objetivos frustrados como forma ou mecanismo inconsciente de defesa
do ego.

5. O Moral e Atitude

A literatuta sobre o moral dos empregados teve seu início com a Teoria das Relações
Humanasb. O moral é um conceito abstrato, intangível, porém perfeitamente perceptível. O

Moral elevado T Fanatismo
I Euforia
Atitudes positivas
Satisfação
Otimismo
Cooperação
Coesão
Colaboração
Aceitação dos objetivos
Boa Vontade
I Identificação
I Atitudes negativas
Insatisfação
Pessimismo
Oposição
Negação
Rejeição dos objetivos
Má vontade
Resistência
Dispersão
I Disforia
Moral baixo j Agressão

OS NlVEIS DO MORAL E AS ATITUDES RESULTANTES

6 Fritz J. Roethlisberger, Management and Morale, Cambridge, Mass., Harvard University Press,194I

moral é uma decorrência do estado motivacional, uma atitude mental provocada pela satisfação ou não-satisfação das necessidades dos indivíduos. Como o moral está intimamente relacionado com o estado motivacional, na medida em que as necessidades dos indivíduos são satisfeitas pela organização, ocorre uma elevação do moral, enquanto, na medida em que as necessidades dos indivíduos são frustradas pela organização, ocorre um abaixamento do moral. Via de regra, quando o moral está elevado é porque as necessidades individuais encontram meios e condições de satisfação; quando o moral está baixo é porque as necessidades individuais encontcam barreiras internas ou externas que impedem sua satisfação e provocam a frustração.

O moral elevado é acompanhado de uma atitude de interesse, identificação, aceitação fácil, entusiasmo e impulso positivo em relação ao trabalho e geralmente em paralelo a uma diminuição dos problemas de supervisão e de disciplina. O moral elevado desenvolve a co)aboração, porquanto ele se apóia em uma base psicológica onde predomina o desejo de pertencer e a satisfação de trabalhar em grupo. Depende invariavelmente do clima de relações humanas que se desenvolve dentro de uma organização, principalmente quando a organização formal permite um adequado entrosamento com a organização ir formal, quando as comunicações são de boa qualidade e o nível de supervisão é satisfatório.

Por outro lado, o moral baixo é acompanhado por úma atitude de desinteresse, negação, rejeição, pessimismo e apatia com relação ao trabalho e geralmente trazendo problemas de supervisão e de disciplina. Assim, o moral é uma conseqiiência do grau de satisfação das necessidades individuais.

LIDERANÇA

A Teoria Clássrca não se preocupou virtualmente com a liderança e suas implicações. Apesar de Urwick, Gulick e Mooney se referirem superficialmente à liderança, ela não constituiu um assunto de muito interesse, mesmo para os posteriores autores clássicos.

Com a Teoria das Relações Humanas passou-se a constatar a enorme influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas. Enquanto a Teoria Clássica enfatizava unicamente a autoridadeformal, considerando apenas a chefia dos níveis hierárquicos

superiores sobre os níveis inferiores exclusivamente nos aspectos relacionados com as ativi-
dades e funções do cargo, a Experiência de Hawthorne teve o mérito - entre outros - de
demonstrac a existência de líderes infdrmais que encarnavam as normas e expeetativas do
grupo e que mantinham estrito controle sobre o comportamento do grupo, ajudando os ope-
rários a atuarem como um grupo social eoeso e integrado. Nessa experiência, verificou-se,
por exemplo, que o supervisor da sala de ligações não exercia grande influência sobre o grupo
de operários, pois estava sob forte pressão para se conformar às normas e expectativas do
grupo, sobre o qual deveria exercer controle formal.

Conceito de Liderança

A IideranÇa é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmentè nas em-
pcesas e em cada um de seus departamentos. Elà é igualmente essencial em todas as demais

funç8es da Administração: o administrador precisa conhocer a motivafdo humana e $aber-
conduzir as pessoas, isto E, liderar.
"Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida atravEs do
processo da comunicaç o humana à consecução de um ou de diversos objetivos espedfi-
cos."' A liderança é encarada como um fen8meno social e que ocorre exclusivamente em
grupos sociais.
A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as
pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma sErie de traços indi-
viduaiss.
Há uma distinção entre o conceito de liderança como uma qualidadepessoal (combina-
ção especial de caracteristicas pessoais que fazem de um indivfduo um lider) e de liderança
como função (decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma
empresa): "o grau em que um individuo demonstra qualidade de liderança depende não
somente de suas próprias caracterfsticas, mas tambEm das caracterfsticas da situação na qual
se encontra"9. O comportamento de liderança (que envolve funções como planejar, dar
informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir etc.) deve ajudar o
grupo a atingir ,os seus objetivos, ou, em outras palavras, a satisfazer suas necessidades.
Assim, o indivfduo que possa dar maior assistência e orientação ao grupo (escolher ou aju-
dar o grupo a escolher as melhores soluções para seus problemas) para que atinja um estado
satisfatório, tem maiores possibilidades de ser c nsiderado seu lfder. A liderança é, pois,
uma questão de redução de incerteza do grupo. O comportamento pelo qual se consegue essa
redução é a escolha. A lideran a é "um processo continuo de escolha que permite à empresa
caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas"'o.
Assim, a liderança é uma questão de tomada de decisâo do grupo.
Dentro de uma outra concepção, Knickerbocker salienta que a relação entre líder e
liderados repousa em três generalizações, a saber":

a) "A vida, para cada indivíduo, pode ser vista como uma continua luta para satisfazer necessidades, aliviar
tens8es e manter equiltbrio.
b) A maior parte das necessidades individuais, em nossa cultura, é satisfeita através de relaçees com outros

indivlduos ou com grupos de individuos.
c) Para qualquer indivíduo, o processo de usar as relaç8es com outros indivíduos E um processo ativo - e
não passivo - de satisfazer necessidades. Em outros termos, o individuo não espera passivamente que a
relação capaz de proporcionar-Ihe os meios de satisfazer uma necessidade ocorra naturalmente, mas ele
próprio procura os relacionamentos adequados para tanto ou utiliza aqueles relacionamentos que já exis-
tem com o propósito de satisfazer suas necessidades pessoais".

R. Tannenbaum, I. Weschler e F. Massarik, Llderança e Organizaçdo, São Paulo, Ed. Atlas, I970.
s Cecil A. Gibb, "Leadership", Hondbook of Socia! Psychology, G. Lindzey (coord.), Reading, Mass.,
Addison-Wesley Publishing Co.,1954, vol. II.
9 Alex Bavelas, "Liderança: O Homem e a Função", in O Comportomento Humano nu Empresa - Uma
Antologia, Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (coords.), Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas,
Serviço de Publicaçees,1%7, p.123.
o Alex Bavelas, O Compoitamcnto Humano na Empnesa - Uma Antologia clt., p.130.
Irving Knickerbocker, "Liderança: Um Conceito e Algumas Implicaç8es" in op. cit., Yolanda Ferreira
Balcão e Laene Leite Cordeiro (coords.), pp.102-103.

Dentro dessa concepção, "a lideran a é função das necessidades existentes numa deter= minada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo"'2: Nestes termos, o conceito de liderança repousa numa relaçãofuncional. Essa relaçãofuncional somente existe quando um líder é percebido por um grupo como o possuidor ou controlador de meios para a satisfação de suas necessidades. Assim, segui-lo pode constituir para o grupo um meio para aumentar a satisfação de suas necessidades ou de evitar sua diminuição. O líder surge como um meio para a consecução dos objetivos desejados por um grupo. E o grupo pode selecio- nar, eleger, aceitar espontaneamente um indivfduo como líder, porque ele possui e controla os meios (como habilidade pessoal, conhecimento, dinheiro, relacionamentos, propriedade etc.) que o grupo deseja utilizar para atingir seus objetivos, ou seja, para obter um aumento de satisfação de suas necessidades.

Fazendo uma resenha sobre o que já se escreveu sobre lideran a, Hersey e Blanchard resumem que "a liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um gru- po de indivíduos nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação. Dessa definição, segue-se que o processo de liderança é uma função do lfder, do seguidor e de variáveis da situação: L = f(1, s, v)"'3.

Se a liderança é uma influência interpessoal, convém explicitar o que significa influên- cia. A influência é uma força psicológica, "uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de uma outra, de algum modo intencional. Um policial entra em uma rua e ergue sua mão enluvada de branco; um motorista aplica os freios e faz o automóvel parar. Inferimos, na ausência de outra prova, que o policial influenciou o motorista e que tinha a intenção de fazê-lo"". Geralmente, a influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudan- ças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. O controle representa as tenta- tivas de influência que são bem sucedidas, isto é, que produzem as conseqtiências desejadas pelo agente influenciador . O poder é o potencial de i fluência de uma pessoa sobre outra ou outras; é a capacidade de exercer ir luência, embora isto não signifique que essa injluência seja realmente exercida. O poder é potencial influencial que pode ou não ser realizado. A

autoridade (que é o conceito mais restrito destes todos) é o
poder legitimo, isto é, o poder
que tem uma pessoa em virtude do seu papel, de sua posição em uma estrutura organizacio-
nal. É, portanto, o poder legal e socialmente aceito.

Teorias Sobre Liderança

A liderança constitui um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados nos últi-
mos cinqitenta anos. Para melhor explicar a intluência do superior sobre os subordinados ou
grupos de subordinados, muitos autores desenvolveram várias teorias sobre a liderança.
Essas teorais acompanharam mais ou menos o desenvolvimento da Teoria das Organizações

2 Irving Knickerbocker, op. cit., pp.111-112.
3 Paul Hersey e KennMh H. Blanchard, Psicologia pam Administradores de Empresas' A Utiltzaçdo de
Recursas Humanos, c!t.,197'1, p. 86.
4 Daniel Katz e Robcrt L. Kahn, Fsicologia Social das Organizar8es, cit., pp. 253-254.

e influenciaram sensivelmente a teoria administrativa. As teorias sobre a liderança podem ser
classificadas em três grandes grupos:

a) Teorias de traços de personalidade.
b) Teorias sobre estilos de liderança.
c) Teorias situacionais da liderança.

Cada um desses grupos de teorias apresenta características e abordagens próprias muito
interessantes.

a) Teorias de Traços de Personalidade

São as teorias mais antigas a respeito da liderança. Um tra o é uma qualidade ou caracteris-
tica distintiva da personalidade. Segundo estas teorias, o líder é aquele que possui alguns tra-
ços especfficos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Assim, o líder apre-
senta características marcantes de personalidade através das quais pode influenciar o eom-
portamento das demais pessoas. Essas teorias baseadas nos traços depersonalidade do lfder
foram marcadamente influenciadas pela chamada teoria do "grande homem" que foi defen-
dida por Carlyle' em 1910 para explicar que o progresso do mundo foi produto das realiza-
çôes pessoais de alguns grandes homens que dominam a história da Humanidade. As teorias
dos traços partem do pressuposto de que certos individuos possuem uma combinação espe-
cial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros
líderes potenciais, bem como para avaliar a eficácia da liderança. Todavia, cada autor espe-
cifica alguns traços característicos da liderança, o que tumultuou esta forma de abordagem.
Um minucioso levantamento sobre a extensa literatura a respeito dos traços de personalidade
que definem o líder'6 resume alguns dos principais traços enumerados pelos diversos autores.
Segundo ele, os tra os mais comumente apontados foram os seguintes:

1. Tmços,)r!slcos: energia, apar2ncia e peso.
2. Traças intelectuars: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
3. Traços soclais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.
4. Troços relacionados com ã tonefa: impulso de realizaçgo, persist2ncia e iniciativa.

Em resumo, pelas teorias dos traços depersonalidade, um lfder deve inspirar

confian-
ça, ser inteligente, perceptivo e decisivó para ter melhores condições de lidef'ar com sucesso".
Porém, as teorias de tra os apresentam alguns aspectos falhos, a saber:

1. As teorios dos truços não ponderam a importáncia relativa de cada uma das várias caractertsticas e traços
de personalidade que realçam os aspectos da lldemnço. Em outras palavras, nem todos os traços sgo igual-
mente important s na definição de um lfder, pois alguns deveriam ter maior realce do que outros.

s Thomas Carlyle, Lectures on Heroes Hero-Workship, and the Heroic in History, Oxford, Clarendon
Press, 1910.
6 Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership: ' Survey of the literature", Journal of
Applied Psychology, vol. 25, pp. 35-71, jan.1948.
Mervin Kohn, Dynamic Managing: Prlnciples, Pro<ess, Practic,e Menlo Park, Cal., Cummings Publishing
Company,1977, pp. 358-359.

2. As teorias dos troços ignoram a influência e reaçào dos subordinados nos resultados da liderança. A pergunta que paira no ar é: um indivíduo pode ser líder para todo e qualquer tipo de subordinado?
3. Essas teorias não fazem qualquer distinção entre os traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objetivos a serem alcançados. Em algumas missdes alguns traços de personalidade sào mais importantes do que outros: uma missão militar de guerra exige traços diferentes de um líder, enquanto uma missão religiosa ou filantrópica exige outros.
4. As teorlas dos traços ignoram completamente a situação em que a liderança se efetiva. Em uma empresa existe uma infinidade de diferentes situaç8es que exigem características diferentes dos líderes. Uma situaçào de emergência exige um tipo de comportamento do líder, enquanto uma situaçào de estabilidade e calma tem outras características diferentes.
5. Dentro dessa abordagem simplista, um indivíduo dotado de traços de liderança é sempre líder durante todo o tempo e em toda e qualquer situação, o que nào ocorre na realidade. Um sujeito pode ser o líder inconteste em sua seção onde trabalha e o último a dar palpites em seu lar.

Por estas razões, as teorias que procuram explicar a liderança através de traços depersonalidade do lfder caíram em descrédito e perderam sua importância. No entanto, acreditamos que a simples enumeração de algumas caràcterísticas pessoais de IideranÇa constitui muitas vezes um exemplo e um paradigma interessante para o administrador ter em mente.

Não resta dúvida de que grandes mudanças na história das sociedades e das empresas foram devidas ao esforço inovativo de alguns indivíduos dotados de características excepcionais, como é o exemplo de certos reis, militares, heróis e estadistas's. Todavia, as teorias da liderança, baseadas em características do "grande homem", constituem uma ficção. O próprio Stogdill, em 1948, já verificava que "torna-se claro que uma análise adequada da liderançp envolve não apenas o estudo dos líderes em si, mas também das situações em que estâo envolvidos' ' '9.

b) Teorias Sobre Estilos de Liderança

São as teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do lfder em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta.

Enquanto a abordagem dos tra os se refere àquilo que o líder

é, a abordagem dos estilos de
liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.

A principal teoria que procura explicar a lideran a através de estilos de comportamen-
to, sem se preocupar com características de personalidade é a que se refere a três estilos de
lideran a: autoritária, liberal e democrática.

1. Estilo de liderança autoritária, li eral e democrática. Wtìitg e Lippitt2o fizeram um
estudo em 1939 para verificar o impacto causado por três diferentes estilos de liderança em
meninos de dez anos, orientados para a execução de tarefas. Os meninos foram divididos em
qùatro grupos e, de seis em seis semanas, a direção de cada grupo era desenvolvida por líde-
res que utilizavam três estilos diferentes: a liderança autocrática, a liderança liberal (laissez-
Jaire e a liderança democrática. O quadro a seguir dá uma idéia das principais característi-
cas de cada um desses estilos de liderança.

s Eugene Jennings, An Anatomy o J Leadershlp, New York, McGraw-Hill Book Co.,1972.

9 Ralph M. Stogdill Journol ojApplied Psychology, cit., p. 71.

Zo Kurt Lewin, R. Lippitt and R. K. White, "Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created
Social Climates", Journal of Social Psychology, vol.10, maio 1939.

A utocrática	Democrática	Liberal (laissez faire)
Apenas o Iíder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decis8es grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamerlto técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participaç o do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais va iados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informaç8es desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisào das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisgo das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
. O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

OS TRÉS ESTILOS DE LIDERANÇA

Adaptado de: Ralph White e Ronald Lippitt, "Comportamento do Líder e Reação dos Membros em Três Climas Sociais", in Dinâmica de Grupo: Pesquisa e Teoria, Dorwin Cartwright e Alvin Zander (orgs.), São Paulo, E.P.U., 1975, vol. 2, p. 658.

Os resultados dessa experiência tiveram uma entusiástica repercussão nps Estados Unidos, pois os meninos se comportaram da seguinte forma aos diferentes tipos de liderança a que foram submetidos2':

Liderança autocrática: o comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formaçào de grupos de amizade. Embora aparentement gostassem das tarefas, nào demonstraram satisfação com relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explos8es de indisciplina e de agressividade.

zi R. Lippitt e R. K. White, "Ar Experimental Study of Leadership and Group Life", in Readings in Social Psychology, G. E. Swanson, T. M. Newcomb and E. L. Hartley (eds.), New York, Holt, Publishers, Inc.,1952.

Liderança liberal: embora á atividade dos grupos fosse intensa, a produçgo foi simplesmente medlocre. Ais
tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se muito tempo com discussees mais
voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Notou-se forte individuaGsmo
agressivo e pouco respeito com relaçgo ao llder.
. Liderança democrktico: houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os
meninos. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicaçóes espontâneas, francas e cordiais. 0
trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alteraçees, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um
nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal além de uma impressionante integraç o
grupal, dentro de um clima de satisfação.

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram a maior quantidade de
trabalho produzido . Sob a liderança liberal não se saíram bem quanto à quantidade e quanto
à qualidade. Com a liderança democrática, os grupos não apresentaram um nivel quantita-
tivo de produçâo como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do
seu trabalho foi surpreendentemente superior.

Os prbprios autores repetiram várias ressalvas quanto a algumas variáveis n o controladas na experiência,
quanto ao fato de o comportamento dos meninos ser diferente do comportamento de adultos, quanto à dife-
renciação das atividades escolares em relaçáo às atividades empresariais, quanto ao periodo relativamente
curto da realização da experiência e quanto ao fato de não terem sido utilizados incentivos salariais . A
partir dessa experi2ncia, passou-se a defender intensamente o papel da liderança democrktica - perfeita-
mente compatlvel com o espfrito americano da época -, extremamente comunicativa, que encoraja a partici-
pação do empregado, que é justa e n o-arbitrária e que se preocupa não somente com os problemas do traba-
lho, mas também com os problemas dos trabalhadores23.

Estilo Autocrático   Estilo Democrático   Estilo Liberal

Llder

Subordin
dos I

Ent no I der

Ent no Itder e subordinados

Entase nos subordinados

AS DIFERENTES ENFASES DECORRENTES DOS TRES ESTILOS DE LIDERANÇA

Adaptado de: Keith Davis, Human Relations at Work: The 0ynamics of Organiretional Behavior New York, McGraw-Hill Book Co., 1967, p. 10ó.

Ronald Lippit e Ralph K. White, Autocmcy and Drmocracy: An Ex Ferimental Inquiry, New York, Harper &Row Publishers Inc.,1960.

Idalberto Chiavenato, Tmria Creral da Adrninistraçdo, São PaWo, McGraw-Hill do Brasil,1980, vol.1, p.162.

O que realmente chamou a atenção do público foi que, em todas as demais pesqui-
sas posteriormente desenvolvidas, "os grupos dirigidos democraticamente eram mais efi-
cientes, pelo fato de serem, no mínimo, tão produtivos quanto os outros e também mais cria-
tivos" .
Três conclusões transpareceram dentre as demais ':

e) Sob certas circunstâncias, a lideranço autocrática dá resultados e funcione quando falham os processos
anárquicos e liberais.
b) Sob certas circunstâncias, a liderança democrática dá resultados e funciona quando felham os processos
autocráticos e lib rais.
c) Sob certas circunstâncies, a liderança liberal dá resultedos e funciona quando felham os processos auto-
cráticos e democráticos.

Na vida prática, o lider utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situaç o,
com as pessoas e com a tarefa a ser executada ou levada adiante. O líder tanto manda cum-
prir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como também
sugere a algum subordinado realizar determinadas tarefas : ele utiliza a liderança autocrática,
a democrútica e a liberal. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar quat
processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas.

c) Teorias Situacionais da Liderança

São as teorias que procuram explicar a liderança dentro de um contexto bem mais amplo do
que as teorias anteriormente apresentadas. Enquanto as teorias de traços de personalidade
são demasiado simplistas e limitadas , as teorias sobre estilos de liderança também deixam de
considerar variáveis situacionais importantes e que não podem ser desprezadas. As teorias
situacionais partem do principio de que não existe um único estilo ou característica de lide-
rança válida para toda e qualquer situação. A recíproca é que é verdadeira: cada tipo de
situação requer um tipo de liderança diferente para se alcançar a eficácia dos subordinados.
As teorias situacionais sâo mais atrativas ao gerente, uma vez que aumentam as suas opções
e suas possibilidades de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança ou então

mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação. Na década passada, alguns autores
formularam abordagens à liderança que enfatizam a capacidade do líder de se adaptar a con-
tingências, incluindo fatores ambientais, sobre as quais possui pouco ou nenhum controle
pessoal. Assim, o verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar a um grupo particular de
pessoas sob condiçôes extremamente variadas. Sob este prisina, os ingredientes fundamen-
tais na teoria contingencial da liderança sâo três: o Ifder, o grupo e a situação. E a variável
situação assume a maior importância na determinação de quem será o lfder e o que ele deverá
desempenhar.

BevelBs; um dos grandCs estudiosos do fCnBmCno de lidcrança, saliCnteva Cm um cstudo CxpCrimentat quC n
rCCOnhCClIllCntO dC Um lldCf dCpCndC CRl grBndC CxtCnBgO d8 pOsl O CstTBt glCB QUC ClC ocupa dCntro da

u Peul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, As Empresas e o Ambiente: Dtferenciaçdo e Integração Adminrstra-
tivos, Petrbpolis, Ed. Vozes,1973, p. 201.
u Auren Uris, How to be a Successfull.eader NCw York, McGraw-Hill Book Co.,1953.

cadeia dc comunicaçõcs, muito mais do que em suas características dc pcrsonalidadczó. Aos poucos, a abor
dagem situacional do liderança passou a garihar terrcno.

1. O "Continuum" de Liderança: Em 1958, Tannenbaum e Schmidt publicaram um
artigoz' no qual expõem uma abordagem situacional da liderança, sugerindo uma gama
bastante ampla de padrões de comportamento de liderança que o administrador pode esco-
lher para as suas relações com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacio-
nado com o grau de autoridade utilizado pelo Ifder e o grau de liberdade disponível para os
subordinados na tomada de decisões, dentro de um "continuum" depadrões de liderança.

ud,r na antr.ls ,
nm :ubordinrdot
ud na ant ll
no d, f

tlw da autorided pmlo rdmini:Vador
d d dot :ubordi r

Adminiarador Admini ador Admini:trador Admininr dor Admininndor Adminihndor Adminihrrdor
torra e vand :w apr aprrrrnte o d fina o: r
d d:ão a daci o idóiu a pada problem:,
p r9untm tantativa prdr ao grupo furiéiorNm
:u"iu a u r: qw tonr urma t
modlfiaç6o toma :ua da
d finido:
por wp rior

CONTlNUUM DE PADRÕES DE LIDERANÇA

Fonte' Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt, "How to Choose a Léadership Pattern", Harvard Business
Review, vol. 36. p. 96. mar.-abr. 1958. Transcrito em Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt, "Como
Escolher um Padrão de Liderança' ' , in Comportamento Humano na Empresa: Uma Antologia, Yolanda Ferreira
Balcão e Laerte Leite Cordeiro Icoords.l, Rio de Janeiro,
Fundação Getúlio Vargas. Serviço de Publicações,
1967. p. 191.

No gráfico acima, o comportamento localizado no lado extremo direito denota o admi-
nistrador que mantém um alto grau de controle sobre os subordinados, enquanto o compor-

tamento localizado no lado extremo esquerdo denota o administrador que permite ampla
liberdade de ação para os subordinados. Nenhum dos extremos é absoluto, pois autoridade e
liberdade nunca são ilimitadas. Para que o administrador escolha qual o padrão de liderança

zb Alex Bavelas, "Communication Patterns in Task-Oriented Groups", in The Policy Sciences, D. Lerner
a d H. D. Lassell (eds.), Palo Alto, Cal., Stanford University Press, I9SI, pp. I93-202.
z Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business
Review, vol. 36, p. %, março-abril 1958. Transcrito em R. Tannenbaum e W. H. Schmidt, "Como Escolher um
Padrão de LideranCa", in Comportamento Humano na Empresa: Uma Antologia, Yolanda Ferreira Balcão e Laerte
Leite Cordeiro (coords.)` Rio de Janeiro, Fundaçào Getúlio Vargas, Serviço de PublicaCBes,1%7, pp.173-191.

que desenvolverá em relação aos seus subordinados, ele deve considerar e avaliar três forças,
a sabers:

a) Forças no odminútrador como:
1: Seu sistema de valores e convicç8es pessoais.
2. Sua óonfiança nos subordinados.
3. Suas inclinaç8es pessoais a respeito de como liderar.
4. Seus sentimentos de segurança em situaç8es incertas.
b) Fonras nos subordinados, como:
1. Sua necessidade de liberdade ou de orientação superior.
2. Sua disposiç8o de assumir responsabilidade.
3. Sua segurança na incerteza.
4. Seu interesse pelo problema ou pelo trabalho.
5. Sua compreensão e identifcação do problema.
6. Seus conhecimentos e experiência para resolver o problema.
7. Sua expectativa de participação nas decisões.
c) For as no situaçdo, como:
1. O tipo de empresa, seus valores e tradições, suas políticas e diretrizes
2. A eficiência do grupo de subordinados.
3. O problema a ser resolvido ou a complexidade do trabalho.
4. A premência de tempo.

Da abordagem situacional, pode-se inferir as seguintes proposições:

a) Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é geralmente limitada e sujeita a controles pelo chefe, que passa a se situar num padrão de liderança próximo ao extremo esquerdo do gráfico.
b) Um líder pode assumir diferentes padrdes de liderança para cada um de seus subordinados, de acordo com as forças acima.
c) Para um mesmo subordinado, o líder também pode assumir diferentes padrdes de lideranço, conforme a situação envolvida. Em situaçdes em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-Ihe maior liberdade nas decisdes, mas se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

COMUNICAÇÕES

Com o desenrolar das conseqiiências das Experiências de Hawthorne e das experiências sobre liderança, os pesquisadores passaram a concentrar sua atenção nas oportunidades de ouvir e aprender em reuniões de grupo e notar os problemas das comunicações entre grupos nas empresas. Passou-se a identificar a necessidade de se elevar a competência

dos adminis-
tradores através do trato interpessoal, no sentido de adquirirem condições de enfrentar com
eficiência os complexos problemas de comunicação, bem como de adquirirem confiança e
franqueza no seu relacionamento humano.

2s Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern" in op. cit., pp. I73-
191.

Neste sentido, a Teoria das Relações Humanas criou uma pressão se fvel sobre a
Administração no sentido de modificar as habituais maneiras de dirigir as or anizaçõe Q i
er oque das relações humanas adquiriu certa imagem populai' cujo efefto liquido foi compe-
lir os administradores a :
ici áo dos escalões inferiores na solução dos problemas da empresa, e
tre os indivlduos e os grupos n
b) incentivar maior franqueza e confiança en
A comunicaç o é uma atividade administrativa que tem dois propbsitos principais:
a) Proporcionar informação e compreensgo necessárias P a que pesso ss se conduzir nas suas
b) Proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfaçio nos carBos.
Estes dois propósitos, em conjunto, promovem um anibiente que conduz a um espfrito
de equipe e a um melhor desempenho nas tarefas.

COMUNICAÇÃO COMO ATIVIDADE GERENCIAL
(Processo pelo qual os gerentes gar tem a ação)
I)ois propbsitos:
1. Proporcionar a informa ão e 2. Proporcionar as atitudes neces- Melhor comunicação conduz a
para a motivaç o, coope- um melhor desempenho nos
compreensão necessárias ao s e satisfaçao nos cargos. cargos.
`
esforço das pessoas. raç
Habilidade de trabalhar Vontade de trabalhar - Trabalho de Equipe

OS DOIS PRINCIPAIS PR JPÓSI'FOS DA COMUNICAÇÃO COMO ATIVIDADE GERENCIAL
Fonte: Keith Davis, Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior, New York, McGraw-
Hill Book Co.,1972, p. 321.

Para a Teoria das Relações Humar rs, a comunicação é importante no relacionamento
entre as posições e no esclarecimento e na explicação aos participaptes inferiores das razões
das orientações tomadas. Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um
fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades. Por outro lado, os superiores
devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma idéia
adéquada do que está acontecendo.
Dentro deste aspecto surge a necessidade de o
administrador rever o trabalho dos seus
subordinados, periodicamente, para av i o seu desempenho e habilidades. Essa

necessi-
dade de avaliação se fundamenta em 3 pontos:

29 Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, As Empresus e o Ambiente: Diferenciaçdo e Integração Administra-
tlv , l " p. 202.

a) o homem trabalha melhor quando conhcce os padrões do seu trabalho;
b) a org ' opera mais eficientemente quando um homem e seu chefe t2m um entendimento comum das suas responsabilidades e padrees de desempenho que a empresa espera obter deles;
c) cada homem pode ser auxiliado a dar a máxima contribuiç9o à empresa e a utilizar ao máximo as suas habilidades e capacidades.

Todavia, a ê fase que a Teoria das Rela ões Humanas coloca é no desenvolvimento de grupos e n o no comportamento individual. Assim, também a comunica ão é tratada como fen8meno social.

Redes de Comunicações

Os padrões ou cadeias ou redes de comunica ões têm sido extensamente pesquisados. Uma mensagem pode ser enviada de uma pessoa a outra dentro de várias alternativas de padrões ou canais de comunicação. Cada um desses padrões Qu canais apresenta caracteristicas dife- rentes de eficiência, rapidez, ligaç o, acuracidade etc. O estudo das redes de comunicaç o tentou inicialmente encontrar a maneira melhor (the best way) de comunicar. A conclusão atual é de que não existe uma maneira universal de comunicar dentro das empresas, pois os dados e informações sâo enviados dentro de uma imensa variedade de propósitós. A maneira mais eficaz de comunicar mensagens depende de fatores situacionais, que já estudamos no titulo destinado à liderança. Todavia, uma análise das redes de comunicação pode ajudar- nos a determinar qual a maneira mais indicada de comunicar em cada uma das situaçôes.

Carecterlsticas	Roda	Cadeia	Circu/o
Rapidez de influenciação	rápida	rápida	lenta I
Acuracidade	boa	boa	pobre

Enfase do Ifder	muito pronunciada	marcada	nenhuma
Moral	muito pobre	pobre	muito bom
Flexibilidade para mudança no cargo	lenta	lenta	muito rápida

EFEITO DE DIFERENTES PADRbES DE COMUNICAÇÃO SOBRE AS PESSOAS

Adaptedo de: Alex Bavelas e Dermot Barrett, "An Experimental Approech to Organizational Communication", Personnel, March 1951. pp. 370-371.

Leavitt'o fez uma experiência para verificar qual a melhor estrutura de redes ou cadeias de comunicações em um grupo de cinco pessoas. Tentou três tipos de redes: em forma de roda, de cadeia e de cfrculo.

As conclusões de Leavitt foram as seguintes: Nas tarefas simples, a roda é muito mais eficiente do que a cadeia a qual, por sua vez, é mais eficiente do què o cfrculo. Noutras palavras, os grupos de indivíduos colocados na roda, ao cabo de alguns poucos ensaios, resolvem os problemas de maneira ordenada, nítida, rápida, clara e bem estruturada, com o mínimo de mensagens. No cfrculo, grupos comparáveis resolvem o mesmo problema menos rapidamente, menos nitidamente, com menos ordem e com menos clareza com relação às tarefas individuais e à estrutura da organização e gastam também mais papel". Além disso, observou que quando se introduz uma nova idéia brilhante em cada uma dessas redes é mais provável haver rápida aceitação no cfrculo do que na roda. Se uma nova idéia é introduzida na roda, é provável que seja rejeitada, com a desculpa de que estão todos ocupados32. Para certas atividades industriais que envolvam velocidade, clareza de organização e classe de tarefa, uso parcimonioso de papel etc., a roda, por ser altamente rotineira, não abrangendo muita coisa e por ser de cárater centralizado, parece funcionar melhor. Mas, se os critérios de eficiência envolvem aspectos mais efêmeros como aceitação da criatividade, flexibilidade no trato com novos problemas, moral geralmente alto, o cfrculo, por ser mais igualitário e descentralizado, parece funcionar melhor3'.

ORGANIZAÇÃO INFORMAL

Os primeiros conceitos fundamentais da Teoria das Relações Humanas foram expostos por Roethlisberger e Dickson na quinta e última parte do seu memorável livro'4, onde relatam a Experiência de Hawthorne. Ambos verificaram que o comportamento dos indivíduos no trabalho não poderia ser adequadamente compreendido sem que se considerasse a organização informal dos grupos, bem como as relações entre essa organiza ão informal com a organização total da fábrica-.

Existem padrões de relações encontrados na empresa mas que não aparecem no orga-

nograma. Encontramos amizades e antagonismos, individuos que
se identificam com outros,
grupos que se afastam de outros e uma grande variedade de relações no trabalho ou fora dele
e que constituem a chamada organiza ão informal. Essa organização inforrhal se desenvolve
a partir da interação imposta e determmada pela organização farmal. Os padrões informais
de relações são extremamente diversos quanto à forma, conteúdo e duração e nos mostram
que nem sempre a organizaçâo social de uma empresa corresponde exatamente ao seu orga-
nograma. Isto porque a organizaÇãoformal de uma empresa pouco considera as distinções
sociais e n o exprime as diferenças em distância social e valores sociais, atendo-se simples-

Harold J. Leavitt, "Organizações Desumanas", in Yolanda Ferreira Balcgo e Laerte Leite Cordeiro, op.
cit., pp. 399 a 419.

3 Harold J. Leavitt, op. cit., pp. 408 a 410.

32 Harold J. Leavitt, op. cit., p. 410.

33 Harold J. Leavitt, op. cit., p. 411.

34 F. J. Roethlisberger e W. Dickson, A Organizaçdo e o Trabalhador, cit.

mente às relações funcionais e às linhas lógicas de comunicação e coordenação horizontal e
vertical. O trabalho na empresa requer, indiscutivelmente, a interação entre os indivíduos.
As pessoas que ocupam os cargos existentes numa empresa estabeleeem forçosamente um
sistema de interação social, condição fundamental para a vida social dentro de uma organi-
zação que é a sociabilidade humana. Cada indivíduo necessita de um mínimo de interação
com outros indivíduos, dentro de um sistema in Jormal de relacionamento.

O conjunto de interações e de relacionamentos conseqiientes que se estabelecem entre
os vários elementos humanos, lotados numa organização, denomina-se organização ir for-
mal, em contraposição à organizaçãoformal, que é constituída pela própria estrutura orga-
nizacional composta de órgâos, cargos, relações funcionais, niveis hierárquicos etc. Assim,
em uma empresa, o comportamento dos grupos sociais está condicionado a dois tipos de
organização: a organizaçãoformal ou racional e a organização informal ou natural.

Desta forma, existem os processos sociais que participam diretamente da realizaçâo do
objetivo da empresa e que culminam na organização Jormal ou racional. Na indústria, por
exemplo, a organização Jormal é conduzida pelas práticas estabelecidas pela lei, pelas dispo-
sições de uma política previamente traçada, pelas especificações e padrões melhor ajustados
para atingirem determinados objetivos e que, como tais, podem ser rapidamente modifica-
dos pela empresa. Tais manifestações da organiza ãoformal têm um caráter essencialmente
lógico. Através desta organização, o homem expressa as suas faculdades lógicas: ela é um
dos principais meios de expressão das faculdades lógicas e racionais do homem.

Por outro lado, há os processos espontâneos de evolução social que se exercem no seio
de toda atividade humana organizada, sem qualquer objetivo determinado, consciente ou
preciso, e que eonduzem à organiza ão informal natural. A organização informal
concretiza-se nos usos e costumes, nas tradições, nos ideais e nas normas sociais. Na indús-
tria, por exemplo, traduz-se no nível do trabalhador, por tudo o que constitui o salário justo,
boas condições de trabalho, as tradiçdes do ofício, o dia de trabalho normal etc. Manifesta-
se nos diversos sistemas de hierarquia, através de atitudes e disposiçôes baseadas na opinião
e no sentimento. São a expressão da necessidade de

"associar-se" e não se modificam rapi-
damente. Estas manifestações da organização ir formal não procedem da lógica: estão rela-
cionadas com o senso dos valores, os estilos de vida, as causas finais, com aquelas aquisições
da vida social que o homem se esforça por preservar e pela defesa das quais está dìsposto,
algumas vezes, a lutar e a resistir.

Características da Organização Informal

A organização informal apresenta as seguintes características:

a) Relação de coesão ou de antagonismo: Os indivíduos em sua associação com os outros, situados em dife-
rentes níveis e setores da empresa, criam relaç8es pessoais de simpatia (de identifieação) ou de antago-
nismo (de antipatia), cuja duração e intensidade são extremamente variáveis.

b) "Status": Dai os indivíduos integrarem-se em grupos informois, dentro dos quais cada um, independen-
temente da sua posiçào na organizaçãoformal, adquire uma certa posição social ou status em função do
seu papel em cada grupo. A posiçào soeial e o prestígio de cada componente sào determinados mais pela
sua participação e integração na vida do grupo do que propriamente pela sua posição e prestígio dentro
da organizaçdo jormal.

c) Coloboraçdo espontdneo: Destarte, a organizaçdo ir formol existe em toda empresa e E um prE-requisito
necessário à colaboraçio efetiva de pessoal, pois no nfvel informal existe um alto fndice de colaboraçáo
espont tnea que pode e deve ser aplicado a favor da empresa.

d) A possrbilidade da oposlçdo d organlza doformal: Quando não bem entendida ou manipulada inadequa-
damente, a organizaçdo lnformal pode se desenvolver em oposiç o à organização formal e em desarmonia
com os objetivos da empresa. Isto geralmente resulta da inabilidade da direção em propiciar um clima
adequado de boas relaç8es humanas com o pessoal.

e) PodrBes de relações e otitudes' Em qualquer empresa há grupos informais que desenvolvem, espontanea-
mente, padrees de relaç8es e de atitudes e que passam a ser aceitos e assimilados pelos seus componentes,
pois traduzem os interesses e aspiraç8es do grupo.

f) Mudanças de nlveis e alterações dos grupos informais' A mudança de nfvel funcional de um indivfduo na
organizaFdo formol pode levá-lo a ingressar em outros grupos ir ormais em face das relações funcionais
que deverá manter com outros indivfduos em outros níveis e setores da empresa. Os grupos injormaú,
portantó, tendem a se alterar com as modificações na organizaçdoformal.

g) A organizaçdo ir formal transcende a organizaçdoformal: A organizaÇdo informal E constituída por inte-
rações e relaçdes espontâneas, cuja duração e natureza transcendem as interações e relaçdes meramente
formais. Enquanto a organizaçdoformal está circunscrita ao local ffsico e ao horário de trabalho da em-
presa, a orgonizafdo informol escapa a essas limitações.

h) Padróes de desempenho nos grupos ir formais: Os padrees de desempenho e de trabalho estabelecidos
pelo grupo ir ormal nem sempre correspondem aos padrões estabelecidos pela administração. Podem ser
maiores ou menores, bem como podem éstar em perfeita harmonia ou em completa oposição dependen-
do do grau de motivação do grupo quanto aos objetivos da empresa. Se a administraçgo avalia o desem-
penho do pessoal pelos padrões que estabelece, cada indivíduo E avaliado pelo seu grupo em função dos
padr8es grupais. Na organizaçdo ir formal, o indivfduo preocupa-se com o reconhecimento e aprovação
social do grupo ao qual pertence. O seu ajustamento social reflete sua irltegração. ao seu grupo.

A organização ir formal tem sua origem na necessidade do indivíduo de conviver com
os demais seies humanos. Quando alguém entra em um novo ambiente de trabalho, certa-
mente apresenta elevado interesse em estabelecer relações
satisfatórias informais com seus
novos companheiros de trabalho. Esta necessidade s rá realizada através das ligações que se

estabelecem na organização ir formal e no seio dos grupos que áí mesmo se formam. A orga-
nizaçãoformal, em si, não pode levar em conta os sentimentos e valores inerentes à organi-
zação social através dos quais os indivíduos ou grupos são diferenciados e integrados de ma-
neira informal. Os indivíduos, em sua associação com outros na empresa, criam relações
pessoais, integram-se em grupos il formais, nos quais cada pessoa adquire uma certa posição
ou stattis.

Origens da Organização Informal

Existem quatro fatores que condicionam o aparecimento dos chamados gru os informais's

a) os "interesses comuns" que se desenvolvem em certo número de pessoas e que através deles, passam a se
sintonizar mais intimamente. Como as pessoas passam juntas a maior parte de seu tempo nos locais de
trabalho, E muito comum que passem a identifcar interesses comuns quanto a assu tos de polltica, espor-
tes, de acontecimentos públicos; de atividade etc. No processo diário de trabalho, há uma prolongada

3s Robert Dubin, ReloçBes Humãnas na Adminrstrir do, Sãlo Paulo, Ed: Atlas,1%8.

interação que passa a exprintir aspir ; ìsperanças e desajos mais óti menós omuns entn as pessoa e
que vão forjar o esquema da organização informal. Os intercsses comuns aglutinam as pessoas;
b) o intera 8oprovocadopelapnópria organrza 8ojormol. O cargo que eadá pessoa octlpa ná empresa exige
uma sErie de contatos e de relações formais com outras pessoas, a f un di qué as responsabilidades sejam
devidamente cumpridas. PorEm, a inter=relaçãó d corrente da prbprias funçbes do cãrgo geralmenté se
prolonga e se amplia alÉm dos rnomentós do trabalho, propiciando a formação dé contatos informais.
Assim, as relações estabelecidas pela organlzaçúo formal dão margem a uma vida grupal intensa que se
realiza fora dela;
c) oflutuaçãn do pesrool deniro da empresa provoca normalmente a alteração dos grupos sociais ir ormars.
O turnover a movimentaç8o borizontal e vertical do pessoal, as transfer2ncias etc. causam também
mudanças na estrutura informal, pois as interáções se alteram e com elas ós vfnculos hùmanos: Os novos
elementos são devidamente induzidos e integrados pelos mais antigos, no sentido de se adaptarem e se
submeterem aos padrbes estabelecidos pelo grupo. Esse processo de indução dos novos elementos 6 uma
conseqtlência da afirmaçgo dos valores e padrões determinados pelo grupo e das ligaç8es nele existentes e
que visam ao fortalecimento da organizafdo ir ormal;
d) os perlodos de lazer ou seja, os chamados "tempos Ilvres" permitem uma intensa interação entre as
pessoás, possibilitando úm estabelecimento e fortalecimento dos vfnculos sociais entre o pessoal. Os
períodos de lazer ou tempos livres sgo os intervalos de tempo nos quais o indivíduo não trabalha, mas
durante os quais permanece ao redor de seu local de trabalho, em contato com outras pessoas.

Os grupos il formais, também chamados grupos da amizade, v o se organizando natu-
ralmente por meio de adesôes espontâneas de individuos que com eles se identificam. Os
grupos informais são encontrados, às vezes, dentro da organização formal. Entretanto,
geralmente se compõem de elementos de diversos grupos e níveis hierárquicos da empresa.
Assim, como nem sempre existe uma correspondência entre a formação dos gruposformais e
formais, a hierarquia funcional existente na organizaçd'oformal nem sempre prevalece nos
grupos informais.

DINÂMICA DE GRUPO

A dinâmica de grupo é um dos assuntos preferidos ria Teoria das Relações Humanas.

Kurt Lewin é considerado o fundador da Escola da Dinâmica de Grupo. Convencido de que a sociedade precisava de um método científico para entender a dinâmica do comportamento grupal, fundou o Centro de Pesquisas de Dinâmica de Grupo da l.fniversidade de Michigan, que tem se dedicado intensivamente a estudos de laboratório e pesquisa de ação, visando à compreensão científica dos grupos. A maior parte das experiêtrcias sobre dinâmica dè grupo provém desse centro. Lewm introduziu o conceito de equillbrio quase-estacionário" nos processos grupais para significar as constelações de forças existentes dentro dos grupos e que conduzem a processos de auto-regulação e de manutenção de equillbrio. Da mesma forma que no nível fisiológico o corpo se mantém em um nivel relativamente constante durante longos períodos de tempo, através de processos reguladores, um grupo pode compensar a ausência de um colega pela contribuição aumentada dos outros membros. Para Lewin, os processos grupais e os hábitos sociais não são estáticos; ao contrário, são processos vivos e dinâmicos decorrentes de uma constelação de forças causais, cujo estudo é difícil e complexo .

INTRODUÇÃO A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

l. Ilinâmica de Grupo e as Mudançae

A Escola da DinBmica de Grupo desenvolve uma proposiç o geral de que "o comportamen-
to, as atitudes, as crenças e os valores do individuo baseiam-se firmemente nos grupas aos
quais pertence. O grau de agressividade ou cooperaçãó de uma pessoa, seu grau de autocon-
fiança, sua energia e produtividade no trabalho, suas aspirações, sua opinião sobre o que é
verdadeiro e bom, seus amores ou bdios e suas crenças e preconceitos, todas essas caracterís-
ticas são determinadas em alto grau pelo grupo a que pertence o indivlduo. Essas caracterís-
ticas sâo próprias de grupos e de relações entre pessoas" .

A sobreviv2ncia da n civilizaçHo, dizem os autores da Teoria dás Rela órs Humanas, dependerá da capa-
cidad do homem para criar invcnções sociais capazes de aproveitarem todas as enerBias ffsicas do homcm
para o uso construtivo da sociedade. É preciso, pois, mudar o componamento das nas suas relaç8es
rectprocas, sem quc se restrinja sua liberdade, nem se limite o seu potencial de descnvolvimento, para que se
aceitem e se rcspeitem reciprocamentc, qualquer que seja a sua raça, religião, politica ou nacionalidade. Para
tanto, indicam uma tecnologia social para orientar programas de mudança social. Como a mudança ou a
raist2ncia à mudança são grandemente influenciadas pela natureza dos grupos aos quais a pcssoa penence,
as tentativas de mudanças devem necessariamente considerar a dinámica dos grupos.
3
Os grupos podem participar do processo de mudança em pelo menos três perspectivas
diferentes, a saber:

a) o grupo como instrumento de mudança;
b) o grupo como meta de mudança;
; c) o grupo como agente de mudança.

A melhor compreensão dessas três perspectivas exige alguns esclarecimentos:

a) O grupo como instrumento de mudança:
Nesta perspectiva, o grupo aparece como fonte de influência sobre seus membros. Os
esforços para mudar o comportamento podem
encontrar apoio ou resistência do grupo sobre
os seus membros. Cinco princípios explicam o grupo como instrumento de mudança:

I . "Para que o grupo seja usado eficazmente como lnstrumento de

mudança, as pessoas que devem mudar e
aquelas que devem cxercer sua influ8ncia na mudança precisam ter sentimento intenso de penencer ao
grupo."

2. "O grupo será tão mais atraente para seús membros quanto maior for á influ2ncia que exerça sobre eles."

3. "Nas tentativas de mudar atitudes, valores ou comportamento, quanto inais relevantes esses forem para
atrair o grupo, tanto maior será a influência que o grupo exercerá sobre eles."

4. "Quanto maior for o prestlgio de um membro do grupo aos olhos de outros membros, tanto maior a
influência que ele pode exercer."

5 . ' 'Os esforços para mudar indivlduo ou partes de um grupo que tenham por objetivo desviá-los das normas
do grupo encontrarão forte resistência."

. 3s rwin Canwright, "Como Mudar as Pessoas: Algumas Aplicaç8es da Teoria da I7in mica de Grupo",
in Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro, op. cit., p. 331.

b) O grupo como meta de mudança:
Nesta perspéctiva, para mudar o comportamento de individuos, pode-se tornar neces-
sário mudar os padrões do grupo, seu estilo de liderança, seu ambiente emotivo etc. Muito
embora a tinalidade possa ser a mudança do comportamento de indivfduos, o grupo se torna
a meta da mudança.

6. "Podcmos provocar fortc prcssão para mudança no grupo, criando cm scus manbros uma consci2ncia
comum da ncccssidadc dc mudança, dc modo quc a fontc dc prcssão vcnha a situar-sc dcntro do grupo."
7. "As informaçecs rcfcrcntes à neccssidadc dc mudar, os planos dc mudança c as conscqU2ncias da mudan-
ça dcvcm scr compartilhados por todas as pcssoas importantcs do grupo."
8. "Mudanças numa das partcs do grupo provocam tcnsõcs nas outras partcs, quc podcm scr rcduzidas
somcntc pela climinaçgo da mudança ou por rcajustcs nas outras parta."

c) O grupo como agente de mudança:
Certas mudanças de comportamento podem ser provocadas somente através de esfor-
ços organizacionais de grupos que atuem como agentes de mudança. A resistência à mudan-
ça foi definida por Lewin como um fen8meno geral dos organismos sociais. Pode ser esque=
matizada como uma lei de ação e reaç o: toda ação tende a provocar uma reação que visa a
anular os seus efeitos . A preocupação apenas recente com a resistência à mudança deve-se ao
fato de que somente há pouco tempo a indústria desenvolveu plenamente suas caracteristicas
essenciais: a complexidade organizacional e a necessidade de uma adaptação a uma mudança
permanente. Essas duas características se acentuam de forma concomitante: a mudança per-
manente leva a uma complexidade crescente e esta provoca novas mudanças.
Assim, com a complexidade das empresas e do seu meio ambiente, com a evolução
rápida das técnicas e conhecimentos utilizados, o problema da adaptação interna e externa
da empresa torna-se permanente. Dentro dessa ótica, visualiza-se uma resposta sempre reno-
vada a novas mudanças por novas modalidades de ação e de comportamento.
Esta perspectiva d mudança será desenvolvida no capítulo dedicado ao l7esenvólvi-
mento Organizacional.

2. As Características dos Grupos

As relações humanas são os contatos conscientes estabelecidos entre indivíduos e grupos,
entre os empregados e seus colegas, entre os subordinados e seus chefes, entre os elementos
de uma seção e aqueles de outra.

O conceito de grupo é dos mais difíceis de se definir. Não bastá uma convergência de
pessoas no espaço e no tempo para constituir um grupo. Nem tampouco o défine o fato de
terem tais pessoas um ou vários traços em comum, fato que constituirá apenas uma dasse. O
que caracteriza o grupo humano é o fato de terem os seus membros um alvo comum, um
objetivo comum. O grupo, portanto, tem as seguintes características":

3 Robert Dubin, Relações Humonas na Adminxstraçdo, cit

a) uma finalidade, ou seja, um objetivo comum;
b) uma estrutura;
c) uma órgánização dirìâmica;
d) úma-coesào interna.

Dinâmica de um grupo é a "soma de interesses" dos componentes do grupo, e pode ser "ativada" através de estímulos e motivações, no sentido de maior harmonia e aumento do relacionamento . As relações existentes entre os membros de um grupo recebem 4 nome de
p 8 p ,
relações intrfnsecas. O chefe deve estar`atento às rela ões entre os com onentes do ru o deve proeurar desenvolver o sentido de equipe", estimulando os seus eĺementos ao respeito e à estima recí rocos. As reuniões periódicas, as palestras, as conversas informais com os com onentes do grupo colaboram para que estes resultádos sejam alcançados. Relações extrpsecas são as relações que o grupo ou membros do grupo mantêm com os outros grupos ou pessoas. As rela ões extrinsecas, quando habilmente orientadas, podem auxiliar o trabalho do chefe.

A necessidade de se estabelecer relaç8es com outras pessoas é um dos mais fortes e constantes impulsos . É uma característica básica, pois o homem é um ser eminentemente social. Os empregados, sem o ó nidades de estabelecerem contatos sociais no serviço, tendem a achar o trabalho desagradável, mo á t o e mecânico, o ue ode se refletir em baixa produção e alta mobilidade do pessoal. Segundo a Escola das Relações Humaq s, a produção tende a aumentar quando há contatos sociais entre os elementos que executam uma determinada operaC o, fazendo com que o trabalho se torne menos insatisfatório. As pessoas normalmente dese am mais do que ter apenas amigos: elas desejam fazer parte, participar de um papel dentro de uma organização ou de um grupo. O convívio social e as experiências compartilhadas com os colegas de trabalho situam-se entre as fontes mais poderosas e significativas de satisfação no trabalho.

O ru o formado de menor número de pessoas tende a desfrutar de um moral mais elevado do que os grupos fó m dos or número elevado de indivíduos, onde todos fazem o mesmo serviço e onde há dificuldade de se formar r os estáveis e perfeitamente identiflcados. O trabalho rotineiro é rico em oportunidades de frustraç8es, e p8es e de ex eriências desagradáveis, fazendo com que o trabalhador procure seus colegas que já tenham tido experiênci p similares, para que possa compartilhar com eles as suas dificuldades e compreendê-

las melhor.

Saber lidar com pessoas, individualmente ou em grupos, passou a ser um dos maiores roblemas da empresa, no sentido de se obter o maior rendimento da mão-de-obra, dentro do máximo de satisfação e do mínimo de desgaste. O administrador de empresa deve, de um lado, ser capaz de criar condições para que sua empresa atinja da melllor forma os seus objetivos e, de outro lado, criar condiç es para que o seu pessoal atinja os seus objetivos individuais . ! espírit

As relações humanas representam "uma atitude, um estado de o que deve prevalecer no estabelecimento e/ou na manutenção dos contatos entre pessoas. Essa atitude deve basear-se no princípio do reconhecimento de que os seres humanos são entes possuidores de uma ersonalidade própria que merece ser respeitada. Isso implica uma compreensão sadia de q toda pessoa traz consigo, em todas as situações, necessidades materiais, sociais ou psicológicas, que procura satisfazer e que motivam e dirigem o seu comportament pneste ou naquele sentido. Assim como as pessoas são diferentes entre si, também a com osição e estrutura das necessidades variam de indivíduo para indivíduo"38

38 Laerte Leite Cordeiro, "O Significado de Relaçóes Humanas", in Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Cordeiro, (coords.) op. cit:, p. fi4.

De acordo com esse conceito, "praticar relações humanas significa, portanto, muito mais do que estabelecermos e/ou mantermos contatos com outros indivíduos. Significa estarmos condicionados nessas nossas relações por uma atitude, um estado de espírito, ou uma maneira de ver as coisas, que nos permita compreender as outras pessoas, respeitando a sua personalidade, cuja estrutura é, sem dúvida, diferente da nossa"39. É exatamente no trabalho que se reúne certo número de pessoas carentes de ajustamentos, de compreensão, de orientação e de estímulo, atuando em áreas, níveis e atividades extremamente heterogêneas.

Também, de acordo com esse conceito mais amplo, onde se estabeleçam e/ou se mantenham contatos entre pessoas, poderá ou nâo estar presente aquela atitude de rela ões humanas. Quando aquela atitude não está presente, os contatos se realizam dentro de um clima de resistência, de ressentimento, de incompreensão, de falta de colaboração e de iniciativa, enfim, dentro de uma atmosfera negativa. Quando aquela atitude está presente, os contatos se realizam dentro de um clima favorável, ameno, positivo, porquanto aquela atitude eliminará, em princípio, qualquer fricção graças ao crédito preliminar que se dá às diferenças individuais .

Esse conceito amplo se aplica também a qualquer situação: no lar, na escola, no trabalho etc. Como o interesse se concentra nas relações humanas no trabalho, cada colega, chefe e subordinado passam a ser considerados mais do que simples executores de determinadas tarefas: são seres humanos e não se pode esperar que se comportem única e exclusivamente de acordo com a "lbgica" da Administração e segundo os padrões de expectativa dos superiores, pois têm sentimentos, sensibilidade e emoç8es inerentes às personalidades de cada um.

Cabe ao administrador, em todos os níveis de supervisão, aprender a influenciar e orientar o sentido das relações entre os indivíduos na empresa e propiciar um clima positivo e favorável às boas relações humanas, para que a empresa possa realizar as suas funções principais. Um programa de relações humanas tem por objeto fomentar a cooperação eficaz entre todos os membros de uma comunidade de trabalho. Através de tal cooperação se consegue, não só uma maior satisfação das necessidades materiais e espirituais do

homem, mas
também um substancial aumento da produtividade". Para se
conseguir um clima de coope-
ração de trabalho, não basta apenas melhorar as condições e métodos do trabalho e remune-
ração, mas é necessário que os empregados tenham os meios adequados de trabalho, as apti-
dões para empregá-los e um bom "moral" de trabalho. Isto requer, em primeiro lugar, uma
adequada organização da estrutura empresarial, bem como vivência e qualidades pessoais
por parte dos dirigentes que não podem deixar de lado os problemas psicológieos que orien-
tam a estrutura orgânica da empresa. t

3. Estudos Sobre Dinâmica de Grupo

As orientações a respeito da pesquisa sobre dinâmica de grupo são bastante diversas, embora
não cheguem a formar escolas de pensamentos diferentes.

39 Laerte Leite Cordeiro, op. cit., pp. 84 e 85.
Laerte Leite Cordeiro, op. cil.
4 Robert Katz, "Human Relations Skills Can Be Sharpened", Harvard Business Review, vol. 34, n" 4, pp
6l-72,ju1./ago. 1956.

Existem oito orientações diferentes na pesquisa da dinâr ica de grupo, a saber :

a) tcoria de campo: criada por Lewin segundo a qual "o comportamento é o produto de um campo da determinantes intcrdependentes (conhecidos como `espaço de vida' ou `espaço sociál'). As caracterfsti estruturais desse campo s o representadas por conceitos extrafdos da topologia e da teoria de conjuntos, o as caracterfsticas dinflmicas são representadas através de conceitos de forças psicolbgicas e sociais";

b) teoria da interoçdo: desenvolvida por Bales, Homans e Whyte, segundo a qual o grupo é um sistema de indivfduos em interação. A atividadc, a interaç o e o sentimento são os conceitos básicos dessa teoria;

c) teorias de srstemas: desenvolvidas por Newcomb, Miller e Stogdill segundo as quais o grupo é um "siste- ma aberto" (concepção derivada da biologia e tratada no Cap.17) que recebe estfmulos (entradas) e ma- nifesta um comportamento como respostajsafda). A noção de equilfbrio, os sistemas de orientaçgo , os "sistemas de encadeamento de posiç8es é papéis", os "sistemas de comunicaç8es" sgó os conceitos prin- cipais dessas teorias;

d) teoria sociométrica' criada por Moreno e elaborada por Jennings. O grupo é analisado pelas escolhas interpessoais que ligam as pessoas;

e) teoria psicanalltica: criada por Freud e ampliada por ele mesmo para a vida coletiva. Coloca ênfase nos processos motivadores e defensivos do indivíduo. Os conceitos de identificação, regressão, mecanismos de defesa e o inconsciente são os conceitos principais dessa teoria;

f) teoria cognitiva: procura interpretar como os individuos recebem e integram as informaçees sobre o mun- do social e como essa informação influi em seu comportamento. Muito influenciada pelas teorias da moti- vação. Os eonceitos de aprendizagem e percepção são fundamentais. Foi desenvolvida por Asch, Festi - ger, Krech e Crutchfield;

g) orientaçdo emplrico-estatlstica: segundo a qual a dinâmica de grupo deve ser pesquisada por processos estatísticos, como a análise fatorial, ao invés do tratamento apriori e teórico. Utiliza testes de personali- dade, procurando caracterizar os grupos através de resultados estatisticos. Desenvolvida por Cattell e Meyer, principalmente;

h) modelosformais: orientação completamente oposta à anterior, segundo a qual tentam se construir mode- los formais, utilizando-se a matemática e conceitos extraídos das ciências sociais. Desenvolvida por Simon, French e outros.

APRECIAÇÃO CRÍTICA DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A partir de 1939, com a publicação do livro de Roethlisberger e Dickson", relatando e interpretando a Experiência de Hawthorn , a Teoria das Relações' Humanas passou a dominar , quase que inteiramente a teoria administrativa por cerca de mais de uma década. Ao final da década de 50, a Teoria das Relações Humanas entrou em declínio, passando a ser intensa- '; mente criticada, a tal ponto que suas concepções passaram a ser profundamente revistas e alteradas. Dentre as principais críticas à Teoria das Relaçdes Humanas, podemos alinhar as seguintes:

42 I7orwin Cartwright e Alvin Zander, DinBmica de Grupo, Pesquisa e Teoria, São Paulo, E.P.U. e Editora da USP pp. 48 a 51.

43 F. J. Roethlisberger e W. Dickson, A Organizaçdo e o Trabalhador, cit.

Caracterlsticas e Premrssas Teoria Ciássica Teoria das Rela Bes
Humanas
1. Abordagem básica Engcnharia humsna Ci2ncia Social aplicada
- adaptação do homcm à máqui- - adaptaç o do homcm à
organi-
na c vice-vcrsa zação e vicrvcrsa
2. Modelo dc homcm EconBmico-racional Racional-cmocional
- maximizador dc vantagcns - também motivado por scnti-
finencciras mcntos c critírios "não ra-
cionais"
3. Comportamcnto organiza- Animal isolado Animal social
cional do indivtduo - atomismo tayloriano - carcntc de apoio c dc
participa-
- reagc como indivtduo ção grupal
- rcagc como mcmbro grupal
4. Comportamcnto funcional Padronizávcl Não padronizável
j
do indivtduo - the one best way para todos - difcrcnças individuais
justifi- '
cam mEtodos difcrcntcs
5 . Incentivação Financeira (material) Psicolbgica
- meior rcmuneração por maior - apoio, clogio, considcração
produção
6. Fadiga Fisiológica Psicolbgica
- atudo dc tempos c movimcn- - monotonia, rotinização
tos, pauss adcquads - aus2ncia dc criatividadc
- subutilização dc aptid8es
- programação cxccssiva
7. Unidade dc análise Cargo Grupo
- a tarefa, tcmpos e movimcntos - a equipc
- aveliação dc cargos c salários - avaliação do mona! grupel
- gnfasc ns rclaç8cs intcrcargos - 2nfasc ns rclaçõc_s cntrc
pcs-

soas no trabelho
8. Conceito de organizaçgo Estrutur á formal Sistcma social
- conjunto dc brgãos, cargos c - conjunto dc papEis
tarcfas

9. Rcprcscntação gráfica Organograma, fluxograma Sociograma
- rclaç8cs cntrc brggos c funçõcs - rclaçõcs pcrccbidas,
dcscjads,
rejmitadas c rceis cotrc pcssoas

A EVOLUÇÃO CONCEPTUAL: TEORIA CLASSICA E TEORIA DAS RELAÇBES
HUMANAS

Adaptado de: Klcbcr T. Nascimcnto, "A Rcvolução Conccptuàl da Administração:
Implica para n Formuleção
dos PapEis c FunçBcs Esscnciais dc um Exccutivo", Revista dc Administraçdo
Priblica, vol. 6, n" 2, p. 27, abr./jun.
Í972.

l. Oposição Cerrada à Teoria Clássica

Em muitos aspectos, a Teoria das Relações Humanas foi diametralmente oposta à Adminis-
tra ão Cientlfica: os fatores considerados como decisivos e cruciais por uma escola, mal
er focalizados pela outra, e as variáveis que uma considerava centrais, eram quase ignora-
das pela outra. O único ponto em comum de ambas as escolas, oponentes e contraditórias
entre si, é que nenhuma delas assinala qualquer conflito fundamental ou dilema insolúvel
entre a procura de racionalidade da organização e a busca de felicidade humana". Enquanto
a AdministraÇão Cientifica afirmava que a organização mais competente seria igualmente a
is satisfatória, uma vez que a maximização da produtividade seria acompanhada de um
incremento no pagamento de salários aos trabalhadores, a Escola das Relações Humanas
acháva que a principal tarefa da Administração seria a de solucionar qualquer conflito entre
os interesses humanos e os interesses da organização, no sentido de aumentar a satisfação e a
felicidade. Etzioni chega a afirmar que "a Teoria das Relações Humanas nasceu de uma rea-
ão à abordagemformal clássica. Focaliza, na organização, elementos de pouca ou nenhuma
(. .) Mayo e seus colaboradores descobriram que a quanti-
importância para a escola clássica .
dade de trabalho executada pelos trabalhadores (e, portanto, o nível de competência e racio-
nalidade da organização) não é determinada pela sua capacidade f,lsica, mas por sua capaci-
dade social; as recompensas não-econômicas desempenham um papel central na determina-
ção da motivação e da felicidade do trabalhador; a maior especialização não é a forma mais
eficiente de divisão do trabalho; e os trabalhadores não reagem à Administração e suas nor-
mas e recompensas como indivíduos, mas como membros de grupos. Acima de tudo, a Esco-
!a das Relações Humanas (. . .) salientava o papel da comunicàção, da participação e da lide-
rança' '4s .

Se, de um lado, se reconhece que o que a teoria da organização forma! prega a das
rela ões humanas nega, até certo ponto, de outro lado se reconhece também que cada uma
des s teorias se aplica a determinadas condições e situaçdes ambientais: em termos simplifi-
cados, a Teoria Clássica tende a valer para condições e situações mais estáveis, e quanto a
Teoria das Relações Humanas parece mais apropriada às

condições e situações dinâmicas.

Assim, para alguns autores, uma teoria não poderia deslocar a outra . Este aspecto, em que uma teoria complementa a outra, será analisado no capítulo sobre a Teoria da Contingência.

Ultimamente a Teoria das Relações Humanas vem sendo encarada mais f mo uma compensação ou complemento do que uma contradição da Administração Cientt ica

" Amitai Etzioni, Organizaçbes Modernos, cit., p. 65.

45)it Etzioni, Organizações Modernas, cit., p. 54.

Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, As Empresas e o Amóiente - DiJerenciação e lntegroção Administra-tivas; cit. p. 206. y

4 Joan Woodward, Industrial Organization, Theory and Practice, London, Oxford Universi't Press,1%5. p. 243.

2. Inadequada Visualização dos Problemas das Relações Industriais

O grupo de cientistas coordenado por Elton Mayo, em particular, e a Escola das Relações Humanas, em geral, são intensamente criticados pela interpretação inadequada e distorcida dos problemas de rela ões industriais, seja da compreensão do problema do conjlito e dos interesses conflitantes dos empregados e da organização, seja da própria localização das causas e das implicações desse conflito. Assim, durante a insegura e hesitante seqiiência da Experi ncia de Hawthorne, o grupo desviou-se para fenômenos e conceitos bastante superficiais e corriqueicos, como a busca de status pelos empregados, as relações dentro dos grupos informais de uma fábrica, a necessidade de catarse (descarga emocional) através do aconselhamento psicológico (técnica não-diretiva de Rogers), o aperfeiçoamento das comunicações e outros aspectos de importância secundária, omitindo os principais .

Essa visualização inadequada e distorcida foi pressentida por alguns dos componentes do grupo de Mayo, como Whyte, que salienta que "o que tínhamos aprendido de Mayò era, em grande parte, esclarecimento daquilo que não era verdadeiro sobre o comportamento na indústria, em vez de informaçees sobre o que era verdadeiro. Assim, enquanto, ás vezes, chegávamos a conclusees úteis, mais e mais nos encontrávamos em becos sem saída. Compreendendo que não tínhamos todas as respostas, éramos forçados a pensar novamente no trabalho que estávamos fazendo. Isto nos levou a um novo padrão de teoria e pesquisa, ainda não suficientemente claro para proporcionar conclusóes práticas. Todavia, está surgindo a prometer um futuro mais iluminado tanto para o desenvolvimento da pesquisa, quanto para sua aplicação a problemas humanos na indústria' ' :9

Enquanto os autores clássicos não viam o conflito industrial, uma vez que acreditavam na perfeita compatibilidade entre os interesses da empresa e os dos empregados (o que é bom para a organização, como os métodos racionalizados de trabalho, é igualmente bom para os empregados, pois trazem melhor remuneração), os autores da Escola das Relações Humanas consideravam o conflito industrial entre os interesses da organizaçáó e os interesses dos empregados como basicamente indesejável. Assim, procuram promover a

harmonia indus-
trial, descurando-se das importantes e numerosas funções do conflito. A função do adminis-
trador passa a ser substançialmente a de solucionar conflitos, evitando que eles apareçam e
i terfiram negativamente na harmonia industrial.

Essa inadequada visúalização dos problemas das relações industriais t lvez tenha suas
causas no fato de a Teoria das Relações Humanas ter sido um produto da ética e do espírito
democrático então vigente nos Estados Unidos . Através dessa teoria, o administrador ameri-
cano passou a encontrar um instrumento clínico para solucionar problemas de conflito e de
insatisfação humana no trabalho. Daí o seu caráter pragmático e orientado para a ação:
visava implantar medidas capazes de promover relações humanas harmoniosas. Assim,
oito proposições representam a promoção típica`de práticas eficazes de relações humanas no
trabalho5o:

4s Henry A. Landsberger, Howthorne Revisited Ithaca, New York, Cornell University Press,1958, p. 30.

49 William F. Whyte, "RelagBes Humanas - Um Relatório sobre o Progresso", in Organizaçóes Comple-
xas, Amitai Etzioni (ed.), São Paulo, Ed. Atlas,1%7, p.108.

so rilliam G. Scott; Organization Theory - A Behavioral Analysisjor Manogement, cit., pp: 54 a 58.

1. A n idadc dc o administrador utiliur sua upai náa c sua intuição, assim como g cr inta-
disáplinara, para oricntar-sc adcq cntc quanto às dccisõa a tomar.
2. A importitnáa da partiá do cmprcgado.
3. O cstudo dos várion papEis quc o cmprcgado dcscmpcnha na organização.
4. A função da comunicação.
5. O trabalho dc cquipc.
6. O rcconlicámcnto da divcrsidadc dc motivação dos indivfduos.
7. A constatação dc quc a org f um sistcma soáal.
8. O fato dc quc a capacidadc do administrador cm rclaçõcs humanas podc sa dcscnvolvida.

Contudo, ao ver de Kleber Nascimento" a Fscola das Rela Bes Humanas concentrou-
se naquilo que chama de pseudo-soluç o do problema da integração do homem ao trabalho,
já que ao invés de atuar sobre as causas da alienaç o e do co f ito (controles formais, subuti-
lização das aptidões dos operários etc.), procurou tornar mais agradáveis e compensadoras
para o trabalhador as atividades extrafuncionais (como os intervalos de trabalho, refeições
no restaurante da fábrica, associaç8es de empregados, torneio de esportes, excursões, folhe-
tos ou boletins de empregados, salões de jogos, col8nias de férias etc.). Assim, o trabalho
tornou-se um sacriffcio compensado pela felicidade a ser gozada fora dele.
' 'A Escola de RelaçBes Humanas representa a cvitação e a negaç8o - no sentido psi-
coanalftico - em nfvel institucional do cor lito de classes, procurando alcançar a maior pro-
dutividade da empresa por intermédio de entrevistas de diagnóstico do candidato a trabalha-
dor com os inevitáveis testes de personalidade, criando uma rede de serviços sociais na em-
presa, o sempre presente jornalzinho interno, a assistênciapersonalizada de casos, mantendo
cursos e cursilhos que impõem sub-repticiamente maneiras de pensar, sentir e agir através
das quais é transmitida a ideologia dos donos da vida."'z

3. Concepção Ingênua e Romântica do Operário

Outro aspecto dessa inadequada visualização dos problemas das relações industriais é exata-
mente a concepç o ingênua e romántica do operário desenvolvida por esta teoria. Os autores
da década de 40 e infcio da de 50 imaginavam um trabalhador feliz, produtivo e integrado no
ambiente de trabalho. Contudo, essa imagem nem sempre foi confirmada por pesquisas pos-
teriores, que descobriram trabalhadores felizes e improdutivos, bem como

infelizes e produtivos, descaracterizando a correlaçãp entre satisfaç o e produtividade. Igualmente, verificou-se que o supervisor liberal e concentrado no trabalhador ném sempre era o responsável pelos grupos mais produtivos, que a consulta participativa criava muitas vezes mais problemas do que aqueles que resolvia. Também os trabalhos de dindmica de grupo, inicialmente otimistas, visionários e calcados em principios éticos preconcebidos, foram paulatinamente seguindo uma linha analitica e experimental'3.

5 Klcbcr T. Nasámcnto, "A Rcvolução Conccptual da Administraç8o - Implicaç8cs para a Formulação dos PapEis c Funçõcs csscnáais dc um Exccutivo Público", Revista de AdministraçDo de Empresos Rio de Janciro, Fundaç8o Cictúlio Vargas, vol. 6, pp. 25 c 26, abr./jun.1972.

z Mauriáo Tragtcnbcrg, Idcologia e Burocrario, clt., p. 85.

53 G. g, rothcr, "Problcms in thc Dcvclopmcnt of a Social Scicncc of Organization", in The Socia! Sclcnve ol : > izQtions H. J. I,cavitt (cd.), Englcwood Cliffs, Ncw Jcrscy, Prcntióc-Hall,1%3, p.14.

4. I.imiéÇão do Campo Experimental

Os autorCs da Esrola das Rela õrs Humanas, pclo mcnos os do grupo dC Elton Mayo,
limitaram-se ao mesmo ambicnte restrito de pesquisa da Administração Cient rca: ajábri-
ca. Ikixaram de vcrificar outros tipos dC organizaçõa (como bancos, hospitais, univCrsida-
dcs ctc.), o que rCduz cnorntente a aplicabilidadc das suas toorias c conclusõCs. A Experiên-
cia de Hawthorne baseou-se em uma amostra de cinco moças, inicialmente, dentro de uma
cspocffica situação industrial. As generalizrr ões fundamentadas no númCro de pessoas pes-
quisadas tornaram-sC atb mesmo frágeis para os pIÓprlOS CxpCIlnlCntadOICS, que tentaram
ampliar o grau dC certeza através do programa de entrevistas que abrangeu mais de 2I1.000
Cmpregados da fábrica. Mesmo assim, a Wnitação a uma situação industrial permanece

Tragtenbcrg, numa crftica mais genCrosa, salienta que "a Escola das Rela:ç8es Huma-
nas só examina as relações homCm x grupo na área da empresa, não as ultrapassa"".

5. Parcialidade das Conclusões

Se a Teoria Clássica se restringiu apenas à organização formal revelando "escassez de variá-
veis", isto é, abrangendo um pequeno número de variáveis somCnte, para explicar seus pon-
tos de vista, a Teoria das Relações Humanas também se mostra parcialista, restringindo-se
apenas à organiza ão ir ormal. Neste sentido, afirma-se que a Fscola das Rela ões Huma-
nas sofreu de pletora de variáveis, todas elas enfatizando apenas os fatores humanos . A
nosso ver, entretanto, julgamos que esta teoria também sofreu da mesma escassez de variá-
veis, apresentando um forte desequilibrio de afirmações, enfatizando os aspectos i j ormais
da organização e relegando os aspectas formais a um plano bastante inferior. Mesmo na
abordagem dos fatores humanos, onde esta teoria se concentIou em detrimento da aborda-
gCm dos demais fatores igualmente importantes envolvidos na situaç o organizacional, as
conclusões de Mayo "nâo v lo ao futrdo do problema" e, para Motta, se exp3em às seguintes
crfticas:

"a) Mayo investigou a indústria com a exclusão quase completa de scu bnckground social.
b) Mayo e seus seguidores apresentam uma tend2ncia a favorecer a Administração em detrimento dos
trabalbadores.
c) No campo do mEtodo cientlfco, Mayo ignora a teoria e adota uma atitude que exalt o impirismo, a
observação e a descoberta dc dados" .

Tragtenberg salienta que "apesquisa de Hawthorne básica para a defnição da ideolo-
gia das rela 8es humanas, funda-se em evidências diretas, não demonstrando ser o fruto

WiOiam F. Wbyte, "RelaçBes Humanas - Um Relatbrio sobre o Progresso", in Organiz çõcs Complc-
xas cit., p.108.
55 Ma o Tragtenberg, Ideologia r BurocrQcw, cit., p. 84.
Kleba T. Nancimento, "A Revolução Conceptual...", RwtstadcAdminútrarãodc Emp s cit., pp. 25
C IE.
s Fernando C. Prates Motta, Tcnrra Grra! da Administr ão - Unro Intrnduç0o; S9o Paulo, Livraria Pio-
neira Editora,1975, p. 23.

conclusivo de hipóteses básicas, que seriam testadas pela realidade. Suas pesqui movem-
se no universo do empirismo radical"'s.

Além disso, Viteles expõe outros exemplos da parcialidade de conclusões:

"Em especial, experi2ncias não demonstram que as pausas de descanso e os satários sejam sem v or co
incentivo para a produção. Também elas não justificam a firme conclusão de que estas ou outras condi
falhassem em exercer efeitos independentes sobre o indivfduo. Contudo, as experiências conseguiram o obje-
tivo importante de chamar a atenção para o fato de que as relaç8es interpessoais e o caráter da situação social
podem alterar os efeitos de tais incentivos específcos."59

Tragtenberg procura mostrár que "pzu'a Taylor e Mayo, os operários têm idênticos
interesses aos da Administração patronal na empresa, daf achá-los não-cooperativos em fun-
ção dos alvos da Administração patronal. É sabido que a cooperação operária na empresa
capitalista aparece na forma do estabelecimento de determinados padrões sociais. O medo
ao desemprego leva operários a limitar a produçâo a determinado nível; é o caso da situaçâo
operária nos anos de 1931-1932. E isso não se constituia um fator específico do grupo, mas
sim umfator estrutural do contexto" .

6. Ênfase nos Grupos Informais

A Teoria das RelaçBes Humanas, e principalmente Mayo, concentra-se exageradamente no
estudo dos grupos primários, colocando-os como o seu principal campo de atuação. E vão
mais além. Supervalorizam a coesão grupal como condição de elevaçâo da produtividade.

Elton Mayo salientava que "na indústria e em outras situações humanas, o administra-
dor lida com grupos humanos bem entrelaçados e nâo com uma horda de indivíduos . . o de-
, p
sejo que tem o homem de ser constantemente associado em seu trabalho a seus com anhei-
ros, é uma forte, senão a mais forte, característica humana . O trabalho de Mayo ptocurou
demonstrar que o problema de abstenção, mobilidade, baixo moral e baixa eficiência se
reduz ao problema de saber como os grupos podem ser solidificados e a colaboraçâo aumen-
tar, tanto na grande como na pequena indústria. As principais
conclusões de Mayo foram :

1. O trabalho é uma atividade grupal.

2. O mundo social do adulto é primariar ente padronizado em relação à sua atividade no trabalho.

3 . A necessidade de reconhedmento e segurança e o senso de pertencer â al.go são mais importantes na deter-
minaçáo do moral do operário e da produtividade do que as condiç8es ffsicas sob as quais ele trabalha.

4. Uma reclamação não é necessariamentè o enunciado objetivo de fatós; comumente é um sintoma de dis-
túrbio relacionado cõm o stalus do indivfduo.

5. O trabalhador é uma pessoa cujas atitudes e eficiência são condicionadas pelas demandas sociais, tanto
dentro como fora da fábrica.

5s Maurfcio Tragtenberg, Idenlogia e Burocrocio, cit., p.197.

59 Morris 5. Viteles, Motivotion and Morale in Industry, New York, Norton,1953, p.193.

Maurício Tragtenberg, Ideologiu e Burocrocia, cit., p. 84.

6! Elton Mayo The Sociul Problems ofan Industrinl Civilization, cit., p. 99.

62 lbert C, Miller e William H. Form, Industriol Sociology, New York, Harper 8t Row, Publ.,1951

6. lrrupos inF dentro da fábrica exercem Brande controle social sobre os hábitos no trabalho e atitudes
do operário indtvidual.
7. A mudança de uma sociedade estabelecida para outra em adaptação (isto E, do tipo antigo de comunidade
para a sociedade atomtstica de indivfduos isolados, da sociedade paleotfcnis para a eot&nica) tende a
desmembrar continuamente a organização social de uma fábrica ou indústria em geral.
8. A colaboraçgo grupal não ocone por acidente; ela deve ser planejada e desenvolvida. Se essa colaboração
for alcançada, as relaç8es no trabalho dentro da fábrica podem chegar a uma coesgo que resiste aos efei-
tos do desmembramento de uma sociedade em adaptaçgo.

Não resta dúvida, a Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova visão da Adminis-
tração, incluindo:

a participação dos escalbes mais inferiores na solução dos problemas da organização;
o incentivo de maior relacionamento e franqueza entre os indivfduos e grupos nas organizaçees.
a identificaçgo da necessidade dc se melhorar a compet2ncia dos administradores no trato interpcssoal;
. a melhoria das comunicaç8es de baixo para cima na hierarquia das organizaç8es, para diminuir o abismo
entre o mundo da Administração e o mundo dos operários;
a introduçgo das ci2ncias do comportamento nas práticas administrativas;
a definição de uma filosofia humanfstica e democrática do papel do homem na organização;
uma atitude voltada para a pesquisa e para o conhecimento mais profundo da natureza humana.

A idéia de uma Administração participativa, como uma maneira de aumentar a inclu-
são dos operários nas metas da empresa e de motivá-los adequadamente no sentido de alcan-
çarem essa metas, é uma das principais decorrências dessa teoria.
Contudo, pesquisas têm revelado que a coesão de grupo não está necessariamente cor-
relacionada com o aumento de produtividade, podendo até ser disfuncional, integrando o
grupo contra a direçãoó3.

7. O Enfoque Manipulativo das Relações Humanas

Pode até parecer que os autores da Escola das Relações Humanas tenham se preocupado
exclusivamente com o bem-estar e com a felicidadç dos trabalhadores, esquecendo-se de que

esta preocupação não é a função principal da empresa, que é a de produzir bens e gerar
lucros. Contudo, nò fundo, a Escola das Relaçôes Humanas e, principalmente, Mayo e seus
colaboradores mais diretos favoreciam decisivamente a Administração, t lvez porque a
Experiência de Hawthorne tenha sido patrocinada pela Western Electric. Assim, essa teoria
tem sido criticada tenazmente pelo fato de desenvòlver uma sutil estratégia de enganar os
operários e fazê-los trabalhar mais e exigir menos . Essa estratégia manipulativa visava mo-
dificar o comportamento do empregado em favor dos objetivos da Administração.

Manipulação é todo e qualquer processo através do qual se condiciona o indivlduo a
fazer qualquer coisa sem a sua participação realmente livre. A manipulação tem mais um
sentido de imposição ou ordem emitida em função de autoridade do que decorrência de um
ato de vontade ou de iniciativa, que exprima desejo espontâneo de colaboração do indiví-

63 e r T. Nascimento, "A Revolução...", Rwrsto de AdrninrstrurBo dc Empnesas, clt., pp. 25 e 26.

J. A. C. Brown, P cnlogia Social du Indústrm, São Paulo, Ed. Atlas,1%7.

duo. A manipula âo, de que estamos falando aqui, envolve um processo através do qual o indivíduo acredita estar fazendo algo que realmente vem de encontro à sua vontade, quando na realidade ele foi condicionado cuidadosamente para pensar assim. No fundo, o indivíduo acha que faz o que vem do seu íntimo, quando realmente faz o que outros pretendem que ele faça para que esses outros consigam atingir os seus objetivos.

O ENFOQUE MANIPULATIVO DAS RELAÇ6ES HUMANAS

"Com a Escola das Relações Humanas (Mayo, Roethlisberger etc.), principalmente a partir de 1946 verificou-se que o fator humano ajuda na compreensão e controle da situação de trabalho: há uma confrontação inevitável entre a organização e os problemas humanos. A noção de produtividade (mais ampla) substitui a de rendimento (mais estreita), a otimização substitui a maximização e os organizadores passam a considerar os fatoces humanos (motivações, reações afetivas etc.) em todas as situações. A resistência à mudança é reconhecida, identiticada e explorada. Porém, essa tomada de consciência que podia ser positiva, ao tentar apenas contornar as dificuldades ao ipvés de saná-las, tornou;se negativa e exploratória"6'.

Tragtenberg argumenta que "na empresa norte-americana onde a acumulação e reprodução ampliada do capital foram realizadas, o jator humano começa a ter status. Tem-se o surgimento da Escolv de ReloçBes Humanas de Mayo, como resposta intelectual a um sistema industrial onde a alta concentração do capital fora traduzida na formação de grandes corporations, em que as formas de regulamentação da força dc traba-

lho do operário efetuadas por via autoritária dirMa (esquema Taylor-Fayol) cedem lugar à sua exploração dc
forma indireta: pelu manipulaçdo do operário por esperialistas, os quais, por sua vez, são instrumentos ma-
ntpulados pela direção dos empresas onde a força dc trabalho E recrutada pelos chamados conselheiros
psic9lógTeos, especialistas em nt çees humanas o reta 6es industrrats". Mais adiantc, adiciona quc "a Esco-
la de RrtaçBes Huntanas defne-se como uma idenlodia monipulatórta da empresa capitalista num determina-
do momento histórico de scu daenvolvimento. Acentua a prefer2ncia do operário fora do trabalho pelos

ss Ro Meigniez,1'othotogte Socialc de L Énterprrsx; iu Crise de !o Direetion, cit., p. 28.

seus compànheiros, quando na reáidade ele quer, após o trãbalho, ir a casa; E sua maior satisfação. Valoriza baratos simbolos de prestfgio, quando o opcrário procura maior salário. V2 os conflitos da empresa na forma de desqjustes individuais, quando atrás disso se esconde a oposição de duas lógicas: a do cmpnesório que procura maximizar lucros e a do trabalhador que procura maximizar seu salórlo" .

Essa premissa equivocada de que apenas o empregado é que precisa mudar, quando, na maioria das vezes, é a própria Administração que precisa de mudanças, é um traço tipico dessa teoriaó'. A Teoria das Relações Humanas tem sido responsabilizada pela justificação ideolbgica da estrutura organizacional (organizaÇãoformal) que procura proteger, desviando a at ção para os problemas relativos ao ajustamento da estrutura informalós.

A abordagem parcialista da Teoria das Relações Humanas também se revela na relegação a plano secundário das recompensas salariais e materiais, enfatizando unicamente as recompensas sociais na indústria e, mesmo, utilizando-as com a finalidade manipulativa de apaziguar os operários, concedendo-lhes símbolos baratos de prestígio e afeição, em vez de aumento de salários .

8. Outras Críticas

Perrow salienta que "é visível que tanto a Escola da Administraç8o Cientlfica como a de Relações Humanas possuem idéias úteis, mas que se aplicam a situações diferentes. Os partidários intelectualizados de ambas as escolas entendem como 'exceções' os casos em que suas abordagens não podem ser aplicadas"'".

Para Kleber Nascimento, "de qualquer modo, foi a Escola das Relações Humanas que marcou o início do reenfoque, hoje definitivo, da Administração como ciência social aplicada. Como engenharia humana, a área de indagação intelectual da Administraç o confinava-se à divisão do trabalho, à redistribuição de competências, à fusão e desmembramento de órgãos, à racionalização de tempos e movimentos, à simplificação de fluxos, à combinação de métodos e à coordenação pela autoridade. Hoje, como ciência social aplicada, o discurso da moderna disciplina da Administração passou a incluir - e a enfocar prioritariamente -

as relações pessoais entre os membros da organização, os
conflitos de valores, a competência
interpessoal, o clima psicossociológico organizacional, as condições defeedback espontâneo
e não censurado entre as pessoas, o estilo de liderança das chefias, as possibilidades de auto-
realização no trabalho, as condições de favorecimento ou obstaculização da riatividade e a
coordenação pela idéia, mediante o desenvolvimento de um consenso de valores entre os
membros da organização.

Em suma, a ênfase deixou de ser colocada nas técnicas administrativas para ser colo-
cada nas pessoas. O admmistrador deixou de ser o engenheiro para ser um exp rt na aplica-

Maurfcio Tragtenberg, ldeologio e Burocracia, cit., p.197.

6 Kleber T. Nascimento, "A Revoluçgo...", Rwisto de Admlnistra Do de Empresas, cit., pp. 25-26.

J. A. C. Brown, Pslcologia Sociol do Indústria, cit.

Amitai Etzioni, Organizaçees Modernas, cit., p. 71.

a Charles Perrow, Análúe Organrxacionol: Um Er joque Soctológico, São Paulo, Ed. Atlas,1972, p. 41

ção das ciências do comportamento à dinâmica da sua organização. O enfoque do engenheiro, que concebia a organização como um conjunto de peças e de relações entre homens, cargos e materiais ou equipamentos, cedeu vez ao enfoque psicossociológico, segundo o qual os problemas criticos são as relações entre os membros dos grupos e entre os grupos, os estilos de liderança, a motivação, os incentivos e a auto-realização no trabalho"".

No decorrer dos demais capítulos, voltaremos a nos referir à Teoria das Relações Humanas, ampliando a nossa apreciação critica com novos conceitos e abordagens decorrentes de outras teorias administrativas.

SUMARIO

1. A partir da Experiência de Hawthorne desenvolveu-se uma nova concepção a respeito da natureza humana: o homem social. Concomitantemente, verificou-se que a formação e os processos de grupos podem ser manipulados através de algum estilo de liderança e comunicação.
2. Com os primeiros estudos sobre a motivaçdo humana (Teoria de Campo e o levantamento das necessidades humanas básicas), chegou-se à noçâo do ciclo motivacional e suas resoluções em termos de satisfação, frustração ou compensação. Com isto, chegou-se à noção de objetivos individuais e sua influência sobre o moral e a atitude das pessoas e grupos.
3. Além do mais, experiências pioneiras sobre lideran a e seus resultados quanto ao desempenho dos subordinados mostraram a excelência da liderança democrática. Outros estudos posteriores passaram a envolver outras variáveis além das características pessoais do líder e concluiram que o padrão de lideran a deve ser escolhido em função de outras variáveis (forças no administrador, nos subordinados e na situaçâo).
4. Também os estudos sobre as comunicaçdes indicaram a importância da comunicaçâo sobre os relacionamentos entre as pessoas e o seu desempenho.
5 . A organização informal passou a ser profundamente pesquisada, tanto nas suas caracterfsticas como nas suas origens. Praticamente, os autores humanistas deixaram a organizaçdo formal de lado para se concentrarem unicamente na organiza âo informal.
6. A dinâmica de grupo e o profundo interesse sobre os grupos informais foram outro aspecto típico da Escola das Relações Hutnanas.

7. Como toda corrente de oposição ferrenha, esta teoria apresentou profundas distorçôes e
limitações: uma visão inadequada dòs problemas de relações industriais, limitação no
campo experimental e parciaGdade nas conclusões levaram gradativamente essa teoria a
um certo descrédito. A concepção ingênua e romántica do operário e a ênfase exagerada
nos grupos informais colaboraram rapidamente para que esta teoria fosse repensada e
criticada acerbamente. O seu enfoque manipulativo e certamente demagógico não deixou
de ser descoberto e identificado pelos operárius e seus sindicatos. Recebendo tantas pedra-

Kleba T. N imepto, "A Revoluçilo...", Rwtsta de Admin tra ão de Enrpnsas cft., p. 26.

das, a Teoria das Relações Humanas precisou passar por uma completa reelaboração a partir da Teoria Comportamental, que veremos adiante.

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

1. Explique a teorla de campo de Lewin.
2. Quais as necessidades humanas básicas? i
3. Explique o ciclo motivacional.
4. O que é frustração e compensação?
5. Defina moral.
6. Defina os diversos conceitos de liderança.
7. Explique a teoria de traços de personalidade.
8. Explique o conceito situacional de liderança e a escolha de um padrâo de liderança.
9. Quais são as alternativas de comportamentos de liderança segundo Tannenbaum e Schmidt?
10. Quais são as forças no administrador, nos subordinados e na situaç o?
11. Quais são os três tipos de redes de comunicação descobertos por Leavitt?
12. O que significa Organização Informal?
13 . Quais as caracteristicas e origens da Organização Informal? 1
14. O que significa o 'equilíbrio quase-estacionário" nos processos grupais?
15. O que é dinâmica de grupo? '
16. Defna o grupo como instrumento de mudança, como meta de mudança e o grupo como agente de mudanças.
17. Quais as caracteristicas dos grupos?
18. O que são relações intrfnsecas quando se fala em grupo social?
19. O que são relações humanas?
20. O que são relações extrínsecas nos processos grupais?
21. A Teoria das Relações Humanas se caracteriza por uma oposição cerrada à Teoria Clássica. Comente e explique.
22. Por que se fala em visualização inadequada dos problemas das RelaçBes Industriais quando se fala em Teoria das RelaçBes Humanas?
23 . A Teoria das Relações Humanas se caracteriza por uma concepção ingênua e romântica I do operário. Explique.
2 . O que significa a limitação do campo experimental quando se critica a Teoria das Relações Humanas?

25. Por que se fala em parcialidade das conclusões quando se critica a Teoria das Relações
Humanas?
26. A Teoria das Relações Humanas é criticada pela exagerada ênfase nos grupos informais.
Explique.
27. A Teoria das Relações Humanas é criticada pelo enfoque mànipulativo das Relações
Humanas. Explique.

CASO PRODUTOS ALIMENTÍCIOS CELESTE*

Além de se colocar entre as mais antigas empresas de uma pequena cidade de 30.000 habitan-
tes, a Produtos Alimentícios Celeste vem sendo, já há alguns anos, a que emprega maior
número de operários. Dedica-se ao fabrico de bens de consumo perecíveis, no caso, produtos
alimentícios, ramo que durante anos tem sofrido relativamente poucas mudanças, seja de
ordem tecnológica ou de estilo. A produção sofre variações sazonais, mas esse fato é tradi-
cional e tanto a administração quanto os operários consideram-no como característica nor-
mal desse tipo de indústria. Há cerca de 500 operários trabalhando na fábrica.

Durante um determinado periodo de prosperidade econômica, o sindicato representa-
tivo dos operários da indústria alimenticia organizou uma greve geral para a melhoria de
salário. A greve suspendeu a produção em todas as grandes empresas da indústria alimentí-
cia. Os operários da Produtos Alimentícios Celeste resolveram aderir e abandonaram o em-
prego. Em toda a indústria, a greve se caracterizou pelo aspecto pacifico. Todavia, o mesmo
não aconteceu na Celeste, em que se p8de observar alta dose de ressentimento e antagonismo
por parte dos operários em relação à empresa. Manifestaram-se atos de violCncia nos grupos
de operários postados nas proximidades da fábrica, o que acarretou a intervenção policial.

Ante a intensidade e violência das reações dos operários, a alta administração da companhia
ficou profundamente preocupada, uma vez que os altos funcionários esperavam justamente
o contrário. Acreditavam que os operários aderissem à greve por questões de solidariedade,
mas não estavam absolutamente preparados, nem mesmo em pensamento, para o ressenti-
mento evidente na atitude tomada em relação à empresa. Perceberam que o antagonismo de
seus operários era mais forte que os sentimentos demonstrados pelos

trabalhadores de outras
empresas da indústria alimentfcia. Os altos funcionários da empresa julgavam, até então,
que o tamanho reduzido da comunidade(a posição de liderança exercida pela Produtos AG-
mentícios Celeste em sua qualidade de empregador, e a intimidade éxistente entre a adminis-
tração e o resto da organização constitufam fatores de ordem positiva no encorajamento de
boas relações e lealdade por parte dos operários. Ora, tendo em vista o comportamento dos
operários durante a greve, já não era mais possfvel manter tal ponto de vista. Em conseqiiên-
cia, a administração chegou à conclusão de que era preciso adotar um novo ponto de vista
no exame dos problemas da organização. Nas fileiras da alta administração havia um certo
desacordo quanto à interpretação a ser dada à reação dos operários.

Extraido de Robert Durbin, Human Relations in Adminrstrotion. The Soriology of Orgonization. E gle-
wood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc., 1954, p. 423.

Tratou-se imediatamente de formular utn plano p 'a atingir as rafzes da insatisfação.

Como primeiro passo decidiu-se realizar uma pésquisa de opinião entre os empregados. Para tal flm, contrataram-se os serviços de uma firma consultora de administraç o. Acreditava-se que, naquele momento, um estudo tendo por base a opinião dos operários seria excessivamente influenciado por considerações de ordem emocional relacionadas com a greve. Além disso, havia o problema de entrar em contato com trabalhadores que se encontravam afastados do trabalho. Dal, resolveu-se realizar uma pesquisa no nivel de supervisão, como meio de auscultar a opinião existente na companhia.

Em entrevista pessoal e informal, os membros da firma de consultores faziam duas perguntas a cada um dos supervisores:

1. Por que acha que os nossos operários se mostram tgo perturbados com a greve?
2. Tem algum comentário a fazer sobre o seu trabalho nesta companhia?

Garantiu-se a cada supervisor que as respostas eram confidenciais e não seriam identi- icadas perante os altos funcionários. As respostas foram extremamente francas e demonstraram geral boa vontade em ` ` dizer umas verdades' ' . Segue-se um breve sumário das observações feitas com base nas respostas dadas à segunda pergunta. Quase todos os supervisores entrevistados deram a entender que grande parte das razões causadoras da atual situação estava diretamente ligada ao que acontecera sob a direção do anterior Superintendente da Fábrica, o Sr. Grolim. Por ocasião de sua aposentadoria, o Sr. Grolim havia completado 12 anos de trabalho na firma. Reconheciam-no por indivíduo entendido em produção, mas pobre como administrador. As queixas específicas prendiam-se à crença de que protegia e favorecia determinados operários, especialmente aqueles que eram seus compatriotas. Os supervisores diziam também que ele nunca procurara instruir seus subordinados. Acusavam-no de lançar um operário contra outro, de dominar cada um de maneira a desencorajar o trabalho em conjunto, enquanto, por outro lado, encorajava concorrência desleal entre os supervisores.

O Sr. Cardoso, atual Superintendente, fora precedido por três outros, os quais haviam servido em conjunto durante um total de quatro anos e meio. Os supervisores tinham gran-

P q P

Ç ,

des expectativas em rela ão ao Sr. Cardoso e es eravam ue ele udesse melhorar a situa ão
desde que, segundo dizia um funcionário do depártamento, não morresse de tanto traba-
lhar" . O Sr. Cardoso viera transferido de outra empresa na indústria atimentícia e já estava
com a Produtos Alimentícios Celeste há cerca de um ano.

Os supervisores manifestavam proft nda preocupação com a coordenação de Vendas e
Produção feita pela Administração. Os representantes do grupo de Produç o diziam que o
grupo de Vendas era que tomava as decisões na determinação da produção. Os supervisores
de Produção citavam repetidos exemplos de inúteis e custosas .modificações na produção,
ordenadas pelo Departamento de Vendas a fim de cumprir com os programas de entrega.
Afirmavam também que, muitas vezes, no princlpio da semana, a fábrica despachava lotes
insuficientes de material e, no flm da semana, era preciso fazer trabalho extraordinário no
Setor de Despacho para dar saída às encomendas. Por sua vez, os representantes da organi-
zaçâo de Vendas contra-atacavam acusando o pessoal da fábrica de não compreender quão
importante era entregar na época determinada, de maneira que se pudesse manter as vendas
num mercado de concorrência. Foram bem poucos os supervisores da Fábrica que, ao serem
entrevistados, aflrmaram ser=lhes posslvel manter boas relações de trabalho com os supervi-
sores de Vendas com quem eram obrigados a tratar.

Os comentários sobre os problemas relacionados com a administração da organização apresentaram-se sob diversas formas. Um dos homens dizia o seguinte: "Nesta companhia não existe trabalho de equipe; é apenas um aglomerado de indivíduos sem direção superior".

Outras pessoas afirmavam haver "um excesso de departamentos" e "muita burocracia".

Vários supervisores achavam que eram obrigados a um trabalho burocrático que lhes exigia dar atenção a detalhes desnecessários. A maioria dos supervisores entrevistados dizia que a alta admini5tração era responsável pela situação atual. Segundo um comentário geral, "as promoções ocorriam sempre dentro de um mesmo grupo da administração" e, em conseqiiência, eram bem poucas as idéias renovadoras que influenciavam o pensamento do grupo responsável pela determinação da alta política. Achavam os supervisores que havia "muita gente da família na organização' ' (o controle da firma estava em mãos de um pequeno grupo familiar, o que não é fora do comum em certas indústrias). Disse um dos supervisores: "aqui quem manda é um homem só. A companhia é dirigida por um pequeno grupo da família' ' .

Diversos supervisores afirmaram que "o Sr. Cardoso deveria estar dirigindo esta fábrica sem restrições. Se ele fracassar deverá ser substituído, mas enquanto estiver à testa das operações deveriam deixá-lo só' ' .

Alguns elementos da organização de Vendas fizeram críticas à maneira pela qual se havia negado responsabilidade ao pessoal de Vendas. Queixavam-se de que haviam sido afastados e não se lhes permitira participar na determinação das diretrizes da companhia.

Os supervisores da fábrica freq entemente diziam receber ordens e não podiam executá-las, especialmente em questões de disciplina. Um exemplo citado foi de uma mudança de última hora na regulamentação do tempo concedido aos operários para que se lavassem e se arrumassem antes de deixar o serviço. Inicialmente os supervisores haviam sido instruídos a conceder aos operários apenas 12 minutos para esse fim e fazer cumprir esse regulamento ainda que à custa de avisos e suspensões. Na ocasião precisa em que as suspensões disciplinares estavam prestes a ser aplicadas, a alta administração voltou atrás na decisão de manter rigidamente as ordens baixadas a este respeito. De acordo com um dos mestres, foi o Sindicató de Classe que se apresentou como responsável pela segunda decisão,

ainda que, na sua
opinião, o sindicato nada tivesse a ver com o que acontecera. Afirmou, além disso, que tal
atitude solapara a confiança que os supervisores punham em si próprios e na alta adminis-
traçâo .

Fizeram-se muitas referências à impressão mantida pelos supervisores de que eram
obrigados a "trabalhar no escuro". Dizia-se que as diretrizes eram tornadas públicas sem
qualquer comunicação prévia e modificadas sem aviso. Um chefe de departamento afirmava
que "sinceramente eu não sei quais são a diretrizes existentes aqni., Quando tenho que cum-
prir minhas funções sou sempre obrigado a imaginar quais são as diretrizes existentes".

Outro funcionário referia-se à "cortina dè ferro existente entre a Fábrica e o Escritório Cen-
tral' ' . Alguns supervisores achavam que havia um número muito reduzido de mestres na
Fabrica. Afirmavam que os mestres existentes trabalhavam demais. Houve diversas refe-
rências ao caso de um mestre que supervisionava trabalhadores em 4 andares da fábrica ao
, mesmo tempo.

Obtiveram-se, por parte dos supervisores, comentários sobre outros assuntos que Ihe
diziam respeito, tais como: "Há 10 anos estou nesta companhia e nada me disseram sobre a
qualidade do meu trabalho". "A companhia obrigou os supervisores de Escritório a traba-
lharem na fábrica durante a greve. Não veio ninguém do Escritório dizer-nos que apreciavam
b nossa lealdade. Afinal de contas não foi coisa fácil passar entre os grupos de operários ésta-

cionados nas proximidades das fábricas, especialmente quando se conhecem muitos daqueles homens."

CASO LOJA INDEPENDÊNCIA*

O narrador deste caso foi um dos 6 vendedores da Loja Independência, uma loja de artigos para cavalheiros, què trabalhava com artigos médios e finos. O Sr. Borba, o proprietário, dirigia sua loja com bons resultados há 20 anos e havia conseguido um considerável número de clientes habituais. Muitos dos seus fregueses, contudo, compravam certos artigos em qualquer outro lugar. Havia também um bom movimento de vendas a fregueses eventuais, pois a loja estava muito bem localizada na zona comercial central de uma cidade de 100.000 habitantes. Diz o narrador:

Juntei-me à turma, fui imediatamente aceito e consegui conhecer meus companheiros muito bem. Nós nos dávamos muito bem e muitas vezes nos encontrávamos depois da hora do expediente. O Sr. Borba às vezes nos pagava um aperitivo no fim de um dia de muito trabalho e ocasionalmente levava-nos à capital para assistir a um jogo de fubetol.

O Sr. Borba e os rapazes tinham certos hábitos de negociar de que eu não gostava, isto para dizer delicadamente. N o era meramente uma questão de dirigir a loja; para mim, era uma questão de ética. Por exemplo, no primeiro dia em que comecei a trabalhar, entrou um freguês e perguntou se o chapéu que ele havia encomendado já tinha chegado. O Sr. Borba respondeu que deveria chegar no sábado e pediu-lhe que voltasse naquele dia. Quando o freguês saiu da loja os rapazes se entreolharam e o Sr. Borba disse: "Bem, capazes, nós vamos lhe dizer no sábado". Eu não compreendi e por isso perguntei: "Dizer o quê?".

Antdnio, o jovem assistente do Sr. Borba, explicou-me que eles haviam prometido ao freguês fazer um pedido especial para um certo tipo de chapéu que ele queria e que deixaram de mandar o pedido. "Na próxima vez que ele vier nós vamos lhe dizer que sentimos muito não ter conseguido o chapéu que ele queria. Uma vez pensando que tivemos muito trabalho em enviar o pedido especial somente para ele, sentir-se-á na obrigação de comprar um chapéu aqui na loja e, provavelmente, um chapéu até caro. Há uma porção de truques neste negócio."

Bem, eu havia feito um grande número de vendas na minha curta existência para saber que há "truques",
portanto não fiquei surpreendido com este - fiquei somente desgostoso.
Tódos os dias eu observava os rapazes "em ação" e ficava imaginando sobre o que significavam seus sorrisos
orgulhosos cada vez que eles pregavam alguma num freguês. Os "truques" mais bem imaginados obtinham
um elogio especial do Sr. Borba e de Antônio. Se a média dos fregueses de lojas a varejo pudessem ouvir o
que se diz depois que eles saem da loja jamais comprariam dos varejistas novamente. Elé prefeririam fazer
sua própria roca e também tecer sua própria fazenda.
O Sr. Borba gostava de contar a respeito de uma familia de caipiras que certa vez tinha entrado na loja para
comprar um terno com o qual o pai iria ser enterrado. Antes que os familiares percebessem o que estava
acontecendo, ele havia vendido um terno com duas calças. Os rapazes muitas vezes vendiam gravatas de
rayon como se fossem de "pura seda". Um número surpreendente de mulheres, que supostamente são boas
conhecedoras de tecidos, caía nesta história.
O tamanho de pijamas é dado pelas letras A, B, C, D e E, em vez de números. A maioria dos fregueses dá a
medida de seu tórax e deixa a cargo do vendedor traduzir isso no tamanho que corresponde à letra. Assim,
quando o estoque dé "C" estava se acabando e havia bastante "D", era fácil para os rapazes se concentra-

* Extraído de Robert Dubin, Human Relations in Admlnislration, cit., p. 560-1

rem na venda de "D" por algum tempo. Algumas pessoas devolviam-nos, mas a maioria não. Talvu eles dobrassem a manga ou as cortassem, eu não sei.

Aos fregueses eventuais e àqueles que procuravam artigos para presente, eram muitas vezes vendidos artigos de tamanho incorreto ou defeituosos. Os viajantcs logo estavam longe para devolver as mercadorias e os que recebiam presentes hesitavam em dizer ao doador que "a camisa que você me deu n o me serve e tem um defeito na manga".

Ik maio a junho, tfnhamos somente uns poucos tamanhos de mai8s em estoque. Se um garoto vinha procurar um maid e não estava certo sobre o tamanho, o sistema usado era o de mostrar um que fosse duas ou três medidas de diferença. O vendedor dizia "que tal este? Acha que ele serve? Eles esticam bastante, se você precisar' ' . O garoto, aceitando a sabedoria do vendedor, concordaria que ele parecia bem, tomando assim a raponsabilidade de haver escolhido o tamanho. Entretanto, depois de experimentar o mai8 em casa, se ele voltasse para trocar por um tamanho mais adequado, ser-Ihe-ia dito que a lei profbe a troca ou devolução de maiôs e seria gentilmente lembrado que fora ele e não o vendedor que havia escolhido o mai8.

Por muitas semanas observei este estado de coisas e não disse uma palavra. Pensei seriamente em largar meu emprego, mas não podia ver em que isto melhóraria as coisas. Parecia-me que a atitude do caveot emptor (deixe o freguês se precaver) era tão prevalecente, pelo menos no varejo, que eu a enconlraria em qualquer lugar onde trabalhasse. Decidi nada fazer ou dizer a respeito, a menos que tivesse necessidade. Logo tive necessidade.

Um dia estava mostrando a uma senhora idosa alguns pul8veres para seu marido. Ela queria o melhor artigo que tivéssemos em algodgo, pois seu marido era alérgico à lã. Eu tive que ir ao depósito para procurar. O Sr. Borba e AntBnio estavam trabalhando lá e ofereceram-se para me ajudar. Assim, expliquei-lhes o problcma da senhora. O Sr. Borba apanhou um pul8ver, arrancou a etiqueta " 100% lã" e disse "dê-lhe este. Essas mu-Iheres só querem ser diferentes".

&m, aquilo foi a proverbial palha que quebra as costas do camelo. Devolvi o pul8ver ao Sr. Borba e dissc-Ihe que, se ele quisesse mentir a um freguês, isto era da sua conta, mas eu não o faria. Disse-Ihe que passava aquela venda para ele, e saf para beber uma coca-cola e espairecer.

Fiquei tomando aquele refrigerante durante longo tempo, tentando decidir o que diabo faria em seguida. Eu não podia imaginar voltar à loja e pedir desculpas ao Sr. Borba, mesmo que meu emprego dependesse disto, de vez que tudo aquilo parecia tão errado. Um dos meus chefes, durante o tempo em que freqttentava o ginásio, havia dito jocosamente que "Deus dá aos vendedores um pequeno

desconto" . Parecia-me que cada ven-
dedor com quem eu havia trabalhado havia obtido mais do que a sua porçio de desconto.
Decidi-me voltar e ver o que aconteceria mas ngo estava preocupado se continuava ainda no emprego ou
n o. Para minha surpresa, AntBnio e o Sr. Borba foram muito agradáveis, quase que se desculpando. Eles
" me disseram que não tinham a menor idéia de que eu pensava daquela maneira e que eu poderia tê-los mata-
do de surpresa quando saí intempestivamente do depósito. Eles tentaram me convencer de que eu havia com-
preendido mal e que estas "pequenas mentiras brancas" não eram realmente mentiras mas somente uma
parte de qualquer negócio. "Toda gente tem que fazer isto para se manter no negbcio", disseram. Naquela
ocasião, pareceu-me que se tratava de uma interpretação pobre dos fatos, mas, em retrospecto, penso que
eles realmente viam as coisas daquela maneira.
Continuei lá por mais dois meses, quando fui de volta para o colégio. Não tivemos mais dificuldades e não fui
outra vez pressionado a enganar um freguês. ntretanto, de alguma forma eu não me sentia mais como "um
dos rapazes". Nós ainda safamos juntos, mas creio que eles achavam que tinham alguém de fora em seu
meio. Talvez fosse apenas minha imaginaçgo.
&m, não sod uma pessoa fervorosamente religiosa e penso que fui um "moleque" tantas vezes quanto qual-
quer outra pessoa, mas ainda sinto-me chocado com estas coisas. Podem dar a isto o nome de honra. o
seguinte o meu problema:
Como é possfvel reconciliar-se honra com as coisas práticas da vida real? Deve-se comprometer o padrão de
honra de forma a se dar com todos em um negbcio e continuar empregado? Não tenho a menor d vida de
que todos aqueles colegas eram basicamente honestos e consideravam-se honestos. Acredito que eles sincera-
mente julgavam suas táticas como simplesmente um bom jeito de negociar. Mas como pode uma pessoa, que
não vê as coisas pelo mesmo prisma, conduzir-se em tal ambiente? Que atitude e que tipos de concess8es
constituiriam ajustamento adequado?
Quantos comerciantes pregam honestidade absoluta e integridade em todas as transaç8es - da boca para
fora? Quantos comerciantes penduram o código Rotariano de ética na parede de seus cscritórios, em Íindas
molduras brancas e depois saem de suas cadeiras para prosseguir em seu ramerrgo em busca do todo-podero-

so dinhciro? É isto que cu qucro saber - quantos? São todos eles porque "toda a gente tem que fazer isto",
ou são somcnte aqucles que eu tivc a oportunidade de conhecer? Espero que scjam aqucles que eu conheci,
porque, se assim ngo for, errei a profissgo e comErcio n o E para mim.

Este relatório da sua própria existência foi escrito por um "pracinha" que estava
fazendo um curso de comércio. A narração de sua experiência expressa vividamente a inten-
sidade de sua maneira de sentir a respeito dos problemas que ele aborda.

CASO COMPÀNHIA REGÊNCIA DE ROUPAS

Quando o Drretor de Vendas da Companhia Regência de Roupas se aposentou, o Diretor-
Presidente decidiu que o seu substituto deveria ser um elemento obtido de uma fonte externa
à empresa. Como esta é uma posição que requer alto grau de habilidade administrativa e
criativa, e como a empresa não dispunha de elementos com tal combinação de talentos, foi
feito um recrutamento externo através de uma firma de consultoria de recursos humanos.

O candidato escolhido foi um engenheiro de vendas, com 35 anos de idade vindo de
uma firma concorrente, chamado João Cândido. O novo Diretor de Vendas pareeia real-
mente um elemento possuidor de muita iniciativa e criatividade segundo a opinião do Presi-
dente, que o havia conhecido anteriormente em uma conferência de empresários, na qual
João Cândido estava encarregado de fazer a exibição de pródutos de sua flrma anterior.
João tinha argumentado em termos brilhantes as características e vantagens do produto que
exibia e apre entado suas idéias quanto às tendências de utilização do produto e das futuras
linhas que seriam fabricadas.

Durante o primeiro ano em seu novo cargo, João não produziu nenhum aumento con-
siderável de vendas para a Regência. Embora tivesse conseguido obter novas flrmas como
clientes, pelos seus contatos anteriores, a Regência conseguiu perder alguns de seus antigos e
importantes clientes. Além disso, o Assistente da Diretoria de Vendas, elemento antigo e
experimentado, deixou a empresa após trabalhar um ano sob a orientação de João, enquanto
a equipe de vendas sofreu uma rotatividade considerável de vendedores que deixavam a
empresa para procurar outros empregos. Os vendedores se

queixavam de que João nâo tinha
bom relacionamento com os clientes antigos, preferindo os clientes de seu relacionamento
anterior. Alegavam que João não aceitava sugestões dos seus auxiliares e impunha suas
idéias que nem sempre eram as mais adequadas à situação. Jodo sè baseav - para fazer
prevalecer suas ordens - no fato de ser engenheiro e possuir mais visão dos negócios do que
os vendedores que apenas possuíam a prática e a experiência e não a instrução e a cultura
profissional que ele possuía.

Tomando conhecimento do problema, o Diretor-Presidente tratou de imaginar alguma
solução plausível para o caso.

PARTE 5

ABORDAGEM

NEOCLASSICA DA

ADMINISTRA AO

Apesar de toda a profunda influência das ciências do comportamento sobre a teoria adminis-
trativa, os pontos de vista dos autores clássicos nunca deixaram de subsistir. Malgrado toda
a critica estruturalista e behaviorista aos postulados clássicos, ao novo enfoque da organiza-
ção como um sistema aberto, verifica-se que os princípios de Administração, a departamen-
talização, a racionalização do trabalho, a estruturaç o linear ou funcional, enfim, a aborda-
ggm clássica, nunca foi totalmente substituida por outra abordagem, sem que alguma coisa
fosse mantida. Todas as teorias administrativas se assentaram na Teoria Clássica, seja como
ponto de partida, seja como critica para tentar uma posiçâo diferente, mas a ela relacionada
intimamente.

A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devida-
mente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das
organizações de hoje. Em outros termos, a Teoria Neoclássica é exatamente a Teoria Clás-
sica colocada no figurino das empresas de hoje, dentro de um ecletismo que proveita a con-
tribuiç o de todas as demais teorias administrativas.

Salienta Drucker que hoje em dia é moda menosprezar Taylor e désacreditar sua
psicologia antiquada, mas ele foi o primeiro homem de que se tem notícia que não aceitou o
trabalho como favas contadas, mas o examinou e o estudou a fundo. A maneira como abor-
dou o trabalho continua sendo a fundação básica. E, embora Taylor em seu enfoque do tra-
balho tenha sido indubitavelmente um homem do século XIX, ele partiu de objetivos sociais
e não da engenharia ou do lucro. O que levou Taylor ao seu trabalho e proporcionou a moti-

vação em toda a sua existência foi, em primeiro lugar, o desejo de libertar o trabalhador do
encargo do trabalho excessivo, que destrbi tanto o organismo como a alma. Depois, foi a
esperança de romper a Lei de Ferro dos Salários, dos economistas clássicos (inclusive Márx) ,
a qual condenava o trabalhador à insegurança econ8mica e a resignar-se com a miséria. A

esperança de Taylor - e isso em grande parte foi conseguido nos países adiantados - era tornar possfvel ao trabalhadoc uma vida digna por meio de uma produtividade maior do seu trabalho' ' ' .

Por outro lado, na França, Fayol tentou uma estrutura de organização e desenvolveu a primeira abordagem racional de organização de empresa.

É a partir do trabalho desses dois engenheiros que se iniciou "a moda da Administração", ou, no dizer de Drucker - um dos autores neoclássicos mais importantes - o "boom" administrativo após a I Guerra Mundial. E, no decorrer de todo o complexo emaranhado histórico das teorias administrativas, a abordagem clássica nunca foi totalmente removida. E ressurge ampliada, revista e melhorada com a Teoria Neoclássica, tão amplamente conhecida em nossas instituições universitárias.

A abordagem neoclússica, segundo Koontz e O'Donnell, baseia sua análise de Administração nos seguintes fundamentos:

"1. A Administração é um processo operacional que, para ser melhor desmembrado intelectualmente, requer uma análise das funç8es que o compdem.

2. Uma longa experiência em Administração numa variedade de situaçdes empresariais pode construir o campo para a destilação de verdades básicas ou de princípios com valor elucidativo e preditivo para a compreensão e melhoramento da Administração.

3. Estes princlpios podem converter-se em pontosJocais para pesquisa útil, tanto para verificar sua validez como para melhorar sua aplicabilidade.

4. Tais princlpios podem fornecer elementos, pelo menos enquanto não forem invalidados e, à medida que forem exatos, para uma teoria útil de Administração.

5. A Administração é uma arte que, como a Medicina ou a Engenharia, deve se apoiar num completo alicerçamento em princlpios.

6. Os princlpios de Administraçdo, a exemplo dos das ciências lógicas e físicas, são verdadeiros, ainda que um praticante numa situação dada prefira ignorá-los, acarretando perdas por uma tal ignorância, ou intente alcançar alguma outra vantagem que venha a compensar as perdas sofridas.

7 . Se bem que a cultura global e o universo ffsico e biológico afetem de diversas formas o meio ambiente do administrador, do mesmo modo que a todo campo de ciência ou de arte, a teoria da Administração não precisa abarcar todo o conhecimento para poder servir de fundamentação científica dos princípios de Administraçãoz. ' '

Ainda Koontz e O'Donnell, dois autores bem

representativos da abordagem neoclós-
sica, salientam que a base desta abordagem "consiste em: primeiro identificar as funções dos
administradores e, em seguida, destilar delas os principios fundamentais da complicada prá-
tica da Ádministração"'.

Peter F. Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York, Harper 8c Row, Publishers,
1974. O trecho acima está publicado também na Revista Exparisdo - A Revista Brasileira de Negócios de 22 jan.
1975, vol. IV, n" 76, pp. 34-64. V. também a edição em português: Administraçõo: Tare Jas, Responsabilidades
Pr&ticás, São Paulo, Livraria Pioneira Editora,1975.
2 Harold Koontz e Cyril O'Donnell, Princlpios de Administraç8o - Uma An&lise das Funçdes Administra-
tiv_as, São Paulo, Livraria Pioneira Editora,1976, pp. 34-35.
3 Harold Koontz e Cyril O'Donnell, Princfpios de Administraçdo: Uma Análise das Funçdes Administrali-
vas, cit., pp. 35-36.

CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS EVENTOS DA TEORIA NEOCLÁSSICA

Ano	Autores	Livros
1935	- Peter F. Drucker	The End oJ the Economic Man
1943	- Peter F. Drucker	The Future o J the Industrial Mon
1946	- Peter F. Drucker	The Concept of the Corporation
1947	- A. Brown	Organization in Industry
1950	- Peter F. Drucker	The New Society
	- William H. Newman	Administrative Action
1951	- Ralph C. Davis	The Fundamentals o J Top Managemen!
1952	- Ernest Dale	P/anning and Developing the Company Organization Slructure (AMA)
	- A. E. Benn	The Management Dictionary
l953	- George R. Terry	Princip/es oJManagemen!
	- Morris E. Hurley	Elements oJ Business Adminislration
1954	- Peter F. Drucker	The Practice o JManagement
1955	- H. Koontz & C. O'Doonell	Princip/es ofManagement
1956	- Ralph Cordiner	New Frontie s Jor Professional Managers
1958	- Louis A. Allen	Manogement and Organization
1960	- M. J. lucius & W. E. Schlender	Elements o J Manageria/ Action
	- J. M. Pfiffner & F. P. Sherwood	Administrative Organization
	- Peter F. Drucker	Landmarks of Tomorrow
	- Ernest Dale	The Great Organizers
	- E. Dale & L. F. Urwick	Staff in Organizations
	- H. B. Maynard	Top Management Handbook
1%1	- E. Schleh	Management by Results
1%2	- Bruce Payne	Planning for Company Growth
	- S. Thompson	How Companies Plan
	- A. D. Chandler Jr.	Strategy and Structure
	- Alfred Sloan Jr.	My Years with General Motors
1964	- Harold Koo tz	Toward a Unified Theory of Management
	- Peter F. Drucker	Managingfor Results
	- H. I. Ansoff	Corporote Strategy
	- C. H. Granger	The Hierarchy of Objectives
	- R. H. Schaffer	Managing by Total Objectives
1%5	- George Odiorne	Management by Objeclives
1966	- R. Valentine	Per Jormance Objectivesfor Managers
	- E. C. Miller	Objectives and Standards
	- Octave Gélinier	Le Secret des Structures Compétitives
	- E. K. Warren	Long Ronge Planning' The Executi e Viewpoint
1%7	- Peter F. Drucker	The Effective Execulive
	- Ernest Dale	Organizations
	- John W. Humble	Improving Management Performancé
	- J. D. Batten	Beyond Managemen! by Objectives
1%8	- Ernest Dale	Management, Theory and Proctice
	- George Odiorne	Management Decisions by Objectives
	- Dale McConkey	How to Manage by Results
	- W. Wikstrom	Manoging by and with Objectives
1%9	- Peter F. Drucker	The Age o J Discontinuity
	- G. Steiner	Top Management Plonning
	- John W. Humble	Improving Business Resu/ts
1970	- Peter F. Drucker	Technology, Monagement and Society
1974	- Peter F. Drucker	Management: Tasks, Responsibilities, Practices

CAPÍTULO 7

TEORIA NEOCLASSICA
DA ADMiNISTRA ÃO

Objetivos Deste Capítulo

Mostrar o ecletismo da Teoria Neoclássica da Administração, sua preocupação com
a prática administrativa (ação administrativa e sua ênfase nos objetivos e resultados.
Por outro lado, como toda teoria eclética, o relativismo com que assume os postula-
" dos clássicos embora mantendo ênfase sobre os princípios clássicos da Adminástração.
Afirmar a Administração como técnica social básica, através da qual o administra-
dor alcança resultados por meio das pessoás com as quais trabalha.
Definir as funções do administrador que formam o processo administrativo.
Considerar o dilema centralização "versus" descentralização, os fatores que afetam
as decisões a respeito da descentralização, as suas vantagens e desvantagens.

'i O termo Teoria Neoclássica é, na realidade, um tanto quanto exagerado. Os autores aqui
I abordados (Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael
Jucius, William Newman, Ralph Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Allen, sem con-
da escola da Administra ão or Ob etivos muito embora não apres
tar os autores ç p j), entem
pontos de vista divergentes, também não se preocupam em se alinhar dentro de uma orienta-
ção comum. Em resumo, os autores neoclássicos não formam propriamente uma escola bem
' definida, mas um movimento relati amente heterogêneo. Preferimos a denominação teo-
ria para melhor enquadramento didático e facilidade de apresentação, muito embora alguns
autores a denominem Escola Operacional, Escola do Processo Administrativo, ou ainda
Abordagem Universalista da Administração.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DA TEORIA NEOCLÁSSICA

As principais características básicas da Teoria Neoclássica são, aproximadarnente, as se-

guintes :

l. A Ênfase na Prática da Administração

A Teoria Neoclássica se earacteriza por uma forte ênfase nos aspectos práticos da Adminis-
tração, pelo pragmatismo e pela busca de resultados concretos e palpáveis, muito embora
não se tenha descurado dos conceitos teóricos da Administração. Os autores neoclássicos
procuram desenvolver os seus conceitos de forma prática e utilizável, visando principalmente
a ação administrativa. A teoria somente tem valor quando operacionalizada na prática.
Quase todos os neoclássicos se referem a essa prática da Administração ou a essa ação admi-
nistrativa, enfatizando ós aspectos instrumentais da Administração. A Teoria Neoclássica
representa uma enorme contribuição do espírito pragmático americano.

2. A Reafirmação Relativa dos Postulados Clássicos

A Teoria Neoclássica é quase como uma reação à enorme influência das ciências do compor-
tamento no campo da Administração em detrimento dos aspectos econômicos e concretos
que envolvem o comportamento das organizações. Os neoclássicos pretendem colocar as
coisas nos seus devidos lugares. E, para tanto, retomam grande parte do material desenvol-
vido pela Teoria Clássica, redimensionando-o e reestruturando-o de acordo com as contin-
gências da época atual, dando-lhe uma configuração mais ampla e flexível. A estrutura de
organização do tipo linear, funcional e linha- "staff", as relações de linha e assessoria, o pro-
blema da autoridade e responsabilidade, a departamentalização, e toda uma avalanche de
conceitos clássicos são realinhados dentro da nova abordagem neoclássica.

3. A Ênfase nos Princípios Gerais de Administração

Os neoclássicos se preocupam em estabelecer normas de comportamento administrativo. Os
principios de Administração que os clássicos utilizavam como "leis" científicas são retoma-
dos pelos neoclássicos como critérios mais ou menos elásticos para a busca de soluções admi-
nistrativas práticas. O estudo da Administração para alguns autores, como Koontz e O Don-
nell', Theo Haimanz e outros3, se baseia na apresentação e

discussão de princi ios gerais de
como planejar, como organizar, como dirigir, como controlar etc. Os administradores são
essenciais a qualquer empresa dinâmica e bem sucedida. São homens que devem planejar,
dirigir e controlar as operações do negócio. Qualquer que seja.a organização - uma indús-
tria, o governo, a Igreja, o exército, um supermercado etc. -, apesar das diferentes ativida-

Harold Koontz e Cyril O'Donnell, Principios de Administraçào - Uma Análise das Funçóes Administra-
livas, cit.
2 Theo Haiman, Direcc'ión y Cerencia, cit.
3 V. também: William H. Newman, Ação Administrativa. As Técnicas de Organizaçào e Gerência, Sào.
Paulo, Ed. Atlas, 1972; Michael J. Jucius e William E. Schlender, lntroduçào à Administra ào - Elemenlos de
Açào Administrativa, Sào Paulo, Ed. Atlas,1972; Ernest Dale e L. C. Michelon, Gerência Empresarial - Mélodos
Modernos, Rio de Janeiro, Ediçòes Bloch,1%9.

' des envolvidas, os problemas administrativos de seleção dos chefes, de estabelecer planos e diretrizes, de avaliar resultados, de coordenar e controlar as operações para o alcance dos objetivos desejados são relativamente comuns. Os aspectos básicos da Administração são r comuns a qualquer tipo de empreendimento humano.

Como quase todos os autores da 7-eoria Clássica, os neoclássicos também se preocupam em estabelecer os principios gerais de Administração capazes de orientar o administrador no desenvolvimento de suas funções. Esses principios gerais, apreseritados sob forma e conteúdo variados por parte de cada autor, procuram definir a manéira pela qual o administrador deve planejar, organizar, dirigir, e controlar o trabalho dos seus subordinados .

Nesse sentido, como os autores clássicos, os neoclássicos procuraram prescrever principios básicos apoiados na experiência e na pesquisa e que visam facilitar o trabalho do administrador. Alvin Brown chegou a coletar 96 principios gerais de Admini.stração.

Os onze Principios de Organização mais mencionados segundo o Conjerence Board

Objetivos:

1. Os objetivos da empresa e de seus elementos componentes devem ser claramente definidos e estabelecidos por escrito. A organização deve ser simples e flexível.

Atividades e Agrupamento de Atividades:

2. As responsabilidades designadas para uma posiçào devem ser confinadas tanto quanto possível ao desempenho de uma simples funçào.
3. As funções devem ser designadas para as unidades orgânicas na base da homogeneidade no sentido de alcançar a operação mais eficiente e econômica.

Autorid de:

4. Deve haver linhas claras de autoridade descendo do topo até a base da organiza ão e responsabilidade da base ao topo.
5. A responsabilidade e a autoridade de cada posição devem ser claramente definidas por escrito.
6. A responsabilidade deve ser sempre acompanhada de correspondente autoridade.
7. Autoridade para tomar ou iniciar açào deve ser delegada o mais próximo possível da cena de açào.
8. O número de níveis de autoridadg deve ser tomado ao mínimo.

Relações:

9. Há um limite quanto ao número de posições que pode ser eficientemente

super-
visionado por um único indivíduo.
10. Cada indivíduo na organização deve reportar-se a apenas um único supervisor.
11. A responsabilidade da autoridade mais elevada para com os atos de seus subordi-
nados é absoluta.

4 Philip B. Niles, "Six Standards for Executive Conduct", in Readings !n ManaRement, Max D. Richards e
William A. Nielander, Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co., 1958, pp. 722-728.
5 Alvin Brown, OrgonlZation in /ndustry. New York, Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N. J., 1947.

Os princlpios têm um papel na Administraçáf equivalente ao das leis nas ciências fsi-
cas ois visam demonstrar uma relaç'ão de causa e eito. Enquanto a lei é uma demonstração
de c tos fenômenos que, uma vez conhecidos; são invariáveis sob determinadas condições, !
um principio é uma proposição geral aplicável a déterminados fenômenos para proporcionar
um guia para a açãob.

Os principios não devem ser abordados de uma forma rígida e absoluta, mas relativa e
flexível, porquanto devem ser aplicados a situações extxemamente diversas, sujeitas a uma
multiplicidade de variáveis que independem muitas vezes do controle do administrador. Daí
o nome de principios gerais de Administração, pois devem ser aplicados em aspectos genéri-
cos, de uma forma màleável e flexível, com base no bom senso do administrador. Ocasiões
acontecem em que a aplicação de um dos princfpios pode contrariar a aplicação de um outro.
O aspecto mais vantajoso ou mesmo o bom senso deverá ser o critério na escolha do princt
pio mais adequado a uma situação.

4. A Ênfase nos Objeti os e nos Resultados

Toda organização existe, não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resulta-
dos. É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estru-
turada e orientada. Daí a ênfase colocada nos objetivos organizacionais e nos resultado pre-
tendidos, como meio de avaliar o desempenho das organizações. Os objetivos são valores
visados ou resultados desejados pela organização. A organização espera alcançá-los através
de sua operação eficiente. Se esta operação falha, os objetivos ou resultados são alcançados
patcialmente ou simplesmente frustrados. São exatamente os objetivos que justificam a exis-
tência e operação de uma organização. Um dos melhores produtos da Teoria Neoclássica é a
chamada Administração por Objetivos (APO), de que trataremos mais adiante.

Enquanto a Administração Cientlfica punha ênfase nos métodos e na racionalização
do trabalho e a Teoria Clássica punha ênfase nos princfpios gerais da Administração, a Teo-
ria Neoclássica çonsidera os meios na busca da eficiência, mas enfatiza fortemente os Jms e
resultados, na busca de eficácia. Há um forte deslocamento para os objetivos e

resultados.

5. O Ecletismo da Teoria Neoclássica

Os autores neoclássicos, embora se baseiem pesadamente na Teoria Clássìca, são ampla-
mente ecléticos, absorvendo conteúdo de quase todas as outras teorias administrativas, a
saber:

a) da Teoria das Relações Humanos: os conceitos de organização informal, de dinâmica de grupos, de
comunicações, de liderança, bem como a abcrtura dcmocrática iniciada por csta teoria administrativa;

6 Lcon C. Mcgguison, "The Prcssurc for Principles: A Challcngc to Managemcnt Profcssion", in Readings
in Management, Harold Koontz e Cyril O'Donncll (eds.), Ncw York, McGraw-Hill Book Co.,1959, p.13.

b) da Teoria da Burocracia: a ênfase nos principios e normas formais da organização, a organização bierár-
quica e os aspectos relativos a autoridade e responsabilidade;
c) da Teoria Estruluralis a' a perspectiva da organização dentro de uma sociedade de organizaç8es, o rela-
cionamento entre organiza Câo e ambiente externo, o estudo comparativo das organizaç8es através das
suas estruturas, a adoCào paralela e simultânea de conceitos relativos à organizaç o formal (típicos da
Teoria Clássica), ao lado de conceitos relattvos à organização informal (tlpicos da Teorlo das Relarórs
Humanas) tentando a sua compatibilidade, bem como o estudo dos objetivos organizacionais e os obje-
tivos individuais, seus conflitos e possibilidades de integraç o;
d) da Teoria Behaviorista: como os recentes conceitos sobre motivaçâo humana, estilos de Administraçâo, a
teoria das decis8es, o comportamento humano nas organizaçdes, os con0itos organizacionais, o jogo
entre objetivos organizacionais e objetivos individuais, o equilíbrio organizacional como um sistema de
recompensas e contribuiç8es etc.;
e) da Teoria Matemótica' como a tentativa de aplicaçào da Pesquisa Operacional e seus métodos de quanti-
ficacào, a abordagem de mensuraçào de resultados, o estudo das decis8es quantitativas e programáveis
etc.;
f) da Teoria dos Sistemas' a abordagem da organiza ào como um sistema composto de múltiplos subsiste-
mas, a sua interaçào e reciprocidade, as demandas do ambiente externo, a retroaçgo das conseq0ências, o
cido de eventos que constitui a Administraçào etc.

Devido a esse ecletismo é que consideramos a Teoria Neoclássica como uma Teoria
Clássica atualizada com os conceitos da Administração moderna e dentro do figurino eclé-
tico que representa a formação do administrador de hoje.

ADMINISTRAÇÃO COMO TÉCNICA SOCIAL

Para os autores neoclássicos, a "Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os
esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. E o bom administrador é,
naturàlmente, aquele que possibilita ao grupo alcançar seus objetivos com o mínimo dispên-
dio de recursos e de esforço e com menos atritos com outras,atividades úteis"'.

A Administração é uma atividade generalizada e essencial a todo esforço humano cole-
tivo, seja na empresa industrial, na empresa de servíços, no
exército, nos hospitais, na Igreja
etc. O homem cada vez mais necessita cooperar com outros homens para atingir

seus objeti-
vos: nesse sentido, a Administração é basicamente à coordenação de atividades grupais.

Um dos fenômenos marcantes do século atual é o surgimento de uma socieQade de organizaçdes. Nessa socie-
dade, as tarefas sociais importantes estâo endo confiadas a grandes instituiç8es, como o governo, as univer-
sidades, os sindicatos, as empresas etc. Essa sociedade de orgonizaçdes tende a um pluralismo de objetivos, a
uma diversidade de instituiç8es e a uma difusão do poder. Essas organizaç8es agem entre si e, embora sejam
interdependentes, elas têm de viver e trabalhar juntas. Nenhuma dessas organizaç8es existe por si só. Cada
vez mais aumenta a ipterdependência organizacional, pois as organizaç8es contratam entre si a própria exe-
cuçâo das suas funç8es. Cada vez mais cada organização utiliza as outrag como agentes para a realização de
algumas de suas próprias tarefass.

William H. Newman, Ação Administrativa. As Técnicas de Organizoção e Gerência, cit., pp.15 e 16.
s Peter F. Drucker, Uma Era de escontinuidade, cit., pp. 215 a 229.

Aspe tos Administrativos Comuns às Organizações

No fundo, todas as instituiçôes são organizações e, conseqiientemente, têm uma dimensão
administrativa comum. Ao formular uma teoria das organizações, Drucker salienta que há
três aspectos principais nas organizações:

a) Quanto aos objetivos: as organizaç8es n'ão vivem para si próprias, mas são meios, sào órgàos sociais que
v sam à realização de uma tárefa sócial. A sobrevivência - objetivo típico da espécie biológica - nào é
um objetivo adequado da organização. O objetivo da organizaçào está fora dela, e é sempre uma contri-
buiçào especí ca para o indivíduo e a sociedade. Se a organização nào definir daramente seus obje ivos,
n o haverá possibilidade alguma de avaliar os resultados ou a sua efiriência.
N o há um processo científico para estabelecer os objetivos de uma organizaçào. Os objetivos sào julga-
mentos de valor, são escalas de prioridades no atendimento de necessidades da comunidade por parte da
organização.
b) Quanto à odministraçdo: todas as grandes organizaç8es sào diferentes em seus oMjetivos, em seus propó-
sitos, mas são essencialmente semelhantes na área administraliva. Todas elas exigem uma reuniào de
muitas pessoas que devem atuar em conjunto e se integrar num empreendimento cómum. Assim, todas as
organizaç8es têm o mesmo problema de equilibrar os objetivos da institúiçào cóm as necessidades e dese-
jos do indivíduo, isto é, equilibrar a necessidade de ordem com a necessidade de flexibilidade e de liber-
dade individual. Todas elas exigem uma estrutura determinada, de um lado, pela tarefa e por suas deman-
das e, de outro, por `prinrlpios de Administraçdo" genéricos e adequados à "lógica da situação".
É no campo da Administração que mais se tem trabalhado neste meio século: organizar e dirigir grandes
orgarlizaç8es baseadas no conhecimento. No momento, existe um forte contlito entre a ênfase na efiriên-
ria da Administraçdo (onde os esforços são considerados fundamentais e a principal característica é a
ordem) e a ênfase na ejickria (onde os resultados são considerados fundamentais e ã principal caracterís-
tica é a vitalidade). Drucker inclina-se mais para a eficácia, embora saliente qué as inclinaç8es podem
variar abundantemente.
c) Quanto ao desempenho individual: é o campo onde há menor diferença entre as organizaç8es. O desem-
penho individual é a ejrrária do pessoal que trabalha dentro das organizaç8es. São os indivíduos que
fazem, decidem e planejam, enquanto as organizações são ficç8es legais pois, por si, nada fazem, nada

decidem, nadã planéjam. As organizações só atuam na
medida em que os seus administradores agem e é
cada vez maior o número de pessoas que têm de ser efcientes para que a organização funcione, de um
lado, e para que se auto-realizem e satisfaçam suas próprias necessidades, de outro lado. A ejirário é
necessária à organização (para poder funcionar) g ao próprio indivíduo (para poder alcançar satisfação).
A organização é o seu instrumento, enquanto, concomitantemente, produz resultados necessários à socie-
dade. Mas, a ejrciência adminislrativa n o é automática: o administrador tem de decidir por si mesmo,
sem reeeber informações adequadas do seu ambiente e conseguir que as coisas certas sejam realizadas. A
organização E um ambiente novo e diferente e faz exigências novas e diferentes ao administrador. Este
não E como o camponês que sabe pela tradição o que fazer e como fazê-lo. Ressalta Drucker que a teoria
administrativa tem salientado as capacidades do administrador, seu treinamento conhecimentos, mas
descuidou de seu atributo especifico que é a eficácia9.

Cada empresa deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de efrciência,
simultaneamente. Eficácia é uma medida normativa do alcance de resultados, enquanto a
ficiência é nma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. Em termos
econômicos, a eficácia de uma empresa se refere à sua capacidade de satisfazer uma necessi-
dade da sociedade através do suprimento de seus produtos (bens oú serviços), enquanto a ef-
ciência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nestes termos, a eficiência é uma rela-
ção entre custos e benefcios.

9 Peter F. Drucker, Uma Era de Desrontinuidade, rit., p. 226

A eficiência representa a relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante. Com a Administraç'ão Cientifica, Taylor e seus seguidores preocuparam-se com a organizaç'ão raciona! do trabalho e com os métodos de trabalho para estabelecer padrões de desempenho para a realização de tarefas ao nível dos operários. Uma vez estabelecidos os padróes de desempenho, a eficiência dos operários passou a ser a relação entre o desempenho real e o padrão de desempenho estabelecido previamente e arbitrado como eficiência ao nível de 100%. Emerson utilizou a expressão "engenharia de eficiência" como uma especialidade na obtenção e maximizaçâo da eficiência'o. Para ele, eficiência "é a relação entre o que é conseguido e o que pode ser conseguido"". Daí a expressão "percentagem de eficiência" utilizada para melhor representar aquela razão. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira (the best way) pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos) a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas) sejam aplicados da forma mais racional possível. A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejadós e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis. A eficiência nào se preocupa com os fins, mas simplesmente com os meios. O alcance dos objetivos visados não entra na esfera de competência da eficiência; é um assunto ligado à eficácia.

Na medida em que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele estará se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as coisas que realmente deveriam ser feitas, então ele estará se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos reeursos disponíveis).

Eficiência	Eficácia
Ênfase nos meios.	Ênfase nos resultados.
Fazer corretamente as coisas.	Fazer as coisas corretas.
Resolver problemas.	Atingir objetivos.
Salvaguardar os recursos.	Otimizar a utilização

dos recursos.

Cumprir tarefas e obrigações.	Obter resultados.
Treinar os subordinados.	Proporcionar eficácia aos subordinados
Manter as máquinas. I	Máquinas disponiveis.
Presença nos templos.	Prática dos valores religiosos.
Rezar.	Ganhar o céu.

ALGUMAS DIFERENÇAS ENTRE EFICIÉNCIA E EFICÁCIA

Adaptadode: William J. Reddin,Adminislraçòopor Objetivos: O Mélodo3-D, Sào Paulo, Ed. Atlas,1978, pp. 22,
43 e 79.

o J. Kreiken, "Formulating and Implementing a More Systematic Approach to Strategic Management",
Management Review, vol. 69, n" 7, p. 24, jul. I980.
Harrington Emerson, The Twelve Principles of Efficiency, cit.

Contudo, nem sempre a eficácia e a eficiência andam de mãos dadas. Uma empresa pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz, ou vice-versa. Pode ser ineficiente em suas operações e, apesar disso, ser eficaz, muito embora a eficácia fosse bem melhor quando acompanhada da eficiência. Pode também não ser nem eticiente, nem eficaz. O ideal seria uma empresa igualmente eficiente e eficaz. A eficiência se preocupa em fazer corretamente as coisas e da melhor maneira possível. Daí a ênfase nos métodos e procedimentos internos. A eficácia se preocupa em fazer as coisas corretas para atender às necessidades da empresa e do ambiente que a circunda. Enquanto a eficiência se concentra nas operações e tem a atençào voltada para os aspectos internos da organização, a eftcácia se concentra no sucesso quanto ao alcance dos objetivos e tem a atenção voltada para os aspectos externos da organizaçào.

CENTRALIZAÇÃO x DESCENTRALIZAÇÃO

A Abordagem Clássica nào esteve totalmente a salvo de algumas discussões internas. Enquanto a Teoria Clássica de Fayol defendia a organiza ão /inear caracterizada pela ênfase dada à centralizaçào da autoridade, a Administra ão Cientlfica de Taylor defendia a organiz.a ãofunciona/ caracterizada pela excessiva descentralização da autoridade. Na organiza ão linha-"staff", freqiientemente encontrada nas organizações de hoje, pode-se encontrar uma enorme gama de variações na distribuição da autoridade, indo desde uma fort e centralização até uma descentraliza ão muito ampla. O problema da centraliza ão "versus" descentra/iza- ão é um assunto muito discutido pela Teoria Neoclássica. Geralmente os autores neoclássicos dedicam um ou mais capítulos de suas obras ao problema da centraliza ão x descentraliza õo, salientando as suas vantagens e desvantagens.

Características da Descentralização

O grau de descentralização administrativa de uma organização depende dos seguintes fatores'z:

a) tamanho da organiza ào;

b) tipo do negócio (ramo de atividade) da organizacào;
c) tendências econômicas e políticas do país;
d) filosofia da alta administraCào e personalidades envolvidas;
e) competência dos sabordinados e confianFa dos superiores nessa competência.
f) facilidade de informa òes que permitam a tomada de decisdes.

A descentralização, em si, não é boa ou má, indicável ou contra-indicável. Osfatores acima, em conjunto, irão determinar o grau de centralização ou de descentralização mais adequado para a organização. A mudança de um só dessesfatores poderá, por si só, alterar o grau de centralização ou de descentraliza ão da organização. Esse grau define até que ponto

Ernes! Dale, "Planning ond Developing the Company Organization Structure", Research Report 20, American Management Association, Inc., New York, 1955.

a autoridade para tomar decisões deve ser centralizada na cúpula da organização ou descen-
tralizada para os órgãos periféricos situados nos escalões inferiores. Daí o nome centraliza-
ção ou descentralização administrativa.

O grau de descentralização administrativa de uma organização é maior":

a) quanto maior for o número de decisões tomadas nas escalas mais baixas da hierarquia administrativa;

b) quanto mais importantes forem as decisees tomadas nas escalas mais baixas da hierarquia administrativa.

Assim, quanto maior for o valor das despesas que um gerente pode aprovar sem consultar os seus superio-
res, maior será o grau de descentralização em seu setor de atividades;

c) quanto maior for o número de funç8es afetadas pelas decis8es nas escalas mais baixas. Assim, as compa-
nhias que permitem que somente as decis8es operacionais sejam tomadas nas filiais são menos descentra-
lizadas do que aquelas que também permitem decisees financeiras e de pessoal nas filiais;

d) quanto menor for a supervisão da decisão. A descentralização é maior quando nenhuma supervisão é
feita ao tomar-se uma decisão: menor, quando os superiores têm de ser informados da decisãó depois que
é tomada; ainda menor quando os superiores têm de ser consultados antes de tomar a decisão. Quanto
menor o número de pessoas consultadas e mais baixo estiverem na hierarquia adminrstrativa, maior ser o
grau de descentrallzação.

Organização

centralizada desoentraliz da

ORGANIZAÇÃO CENTRALIZADA VERSUS DESCENTRALIZADA

A INTENSIDADE DA COR ESCURA INDICA O GRAU DE AUTORIDADE PARA DECIDIR.

Há dois outros elementos que concorrem para acelerar a
descentraliza ão, como:

a) Complexidade dós problemas empresarioi.s: o avanço tecnológico, as inovaç8es, a intensificação das

comunicaç8es, a diversificação das linhas de produC o e os mercados em desenvolvimento requerem versatilidade, rapidez e precisão nas decisões, o que é impossível obter se toda a autoridade for concén-trada nas mãos de um só executivo no topo da organização.

b) D'elegaçdo de autoridode: a empresa, como organismo vivo, deve estar apta para se ajustar e se expandir para sobreviver. O crescimento é sinal de vitalidade e garantia de sobrevivêr,cia. Para não atrofiar essa vitalidade, com sobrecarga de trabalho e estagnação, a delegação de autoridade parece ser a resposta cor-reta para o esforço total de expansão.

3 Ernest Dale, "Planning and Developing:..", Reseorch Report 20, cit., p. 107

Alguns autores acham que a descentralização permite a formàção de executivos locais ou regionais mais motivados e mais conscientes dos resultados operacionais do que o executivo nacional, pois a estrutura descentralizada produz gerentes gerais ao invés de simples especialistas em produção, em vendas ou em pesquisa e descentralização.

A centralização ocorre quando a autoridade é retida e circunscrita nas mãos do executivo máximo da organização. A descentralização permite uma autoridade parcialmente delegada e distribuída aos níveis de supervisão situados nas camadas hierárquicas inferiores.

O princfpio que rege a descentralizaÇão é assim definido: a autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próxima da cena quanto possível.

Vantagens da Descentralização

A descentralização permite que as decisões sejam tomadas pelas unidades situadas nos niveis mais baixos da organização, proporcionando um considerável aumento de eficiência. As principais vantagens que a descentralização pode proporcionar são as seguintes :

a) os chefes ficam mais prbximos do ponto onde se devem tomar as decisões. A descentralização administrativa corta os atrasos nas decisees causadas pelas consultas à matriz ou aos superiores distantes. As pessoas que vivem os problemas são as mais indicadas para resolvê-los no local, economizando tempo e dinheiro;

b) permite aumentar a eficiência aproveitando melhor o tempo e aptidão dos funcionários, evitando que fujam à responsabilidade por ser mais fácil recorrer à matriz ou ao chefe;

c) permite melhorar a qualidade das decisões à medida que seu volume e complexidade se reduzem, aliviando os chefes principais do excesso de trabalho decisório. Os altos funcionários podem concentrar-sé nas decisbes de maior importância, deixando as menores decis8es para os níveis mais baixos;

d) a quantia e gastos com papelório do pessoal dos escritórios centrais podem ser consideravelmente reduzidos. Além disso, ganha-se tempo: toma-se na hora uma decisão que levaria vários dias para ser comunicada;

e) os gastos de coordenação podem se reduzidos devido à maior autonomia para tomar decis8es. Isto requer o estabelecimento de uma estrutura organizacional bem définida, além de pollticas da companhia definindo até que ponto as unidades subsidiárias podem tomar suas decisões;

f) permite a formaG o de executivos locais ou regionais mais motivados e mais conscientes dos seus resulta-

dos operacionais do que o executivo nacional, pois a estrutura descentralizada produz gerentes gerais ao invés de sin oles especialistas em produção, em vendas, em finanças ou em recursos humanos.

Desvantagens da Descentralização

A descentralizaçâo, contudo, tem suas limitações e pode trazer certas desvantagens, a saber":

ã) folta de uniformidade nas deris6es. Já vimos que a padronização e a uniformidade trazem a vantagem da reduçgo de custos operacionais. A descentralizaçgo provoca perda de uniformidada nas decis8es. Porém, reuniões de "coordenaçáo" entre os escritórios centrais e o pessoal regional quc desempenha a mesma funçgo podem reduzir tal problema;

4 Ernest Dale, "Planaing and Developing...", Research Report 20, cit., p.107.
5 Ernest Dale, "Planning and Developing...", Research Report20, cit., p.118.

b) insuficienté aproveitamento dos especialistas. Geralmente, os maiores especialistas estào concentrados
nos escritórios centrais. Com a descentralizaçàó, a tend ncia é pensar que já não se necessita da assessoria
da matriz. Pode-se utilizar adequadamente o staffda matriz desde que a direçào defina com cuidado as
relaç8es entre a matriz e o campo de atividades, a fim de encontrar o equilíbrio melhor entre as vantagens
de aguardar que chegue o assessoramento superior é a açào no mesmo lugar;
c) falta de equipe opropriada ou defuncionários no campo de atividades. Quando o staffda matriz é utili-
zado apenas parcialmente, ocorre diminuiçào de sua eficácia. A matriz pode considerar que, enquanto for
de fato responsável pelos resultados (independentemente de delegaC o formal que se faça), deve ter auto-
ridade para conseguir os resultados desejados. Conseq entemente, por recear delegar muita autoridade à
periferia, a descentralização não será mais do que uma ficção. Algumas funç8es nào se prestam muito à
delegaC o. A falta de chefes capacitados é outro obstáculo. Os aotigos chefes capacitados sào outro
obstáculo: os antigos chefes talvez não queiram novas responsabilidades, e os jovens geralmente nào têm
a necessária experiê cia. Ao proceder-se à descentralizaçào, deve-se prever o treinamento. Talvez o me-
lhor sistema consista na designação paulatina de funç8és, comprovando com regularidade a atuação para
certificar-se de que as funç8es existentes foram satisfatoriamente assimiladas antes de acrescentar outras
novas.

Um caso clássico de descentralização - e um dos exemplos mais bem sucedidos de
Administração - é o da General Motors Corporation, no tempo em que Alfred Sloan Jr. foi
seu presidente (1921 a 1955). Ao contrário da Ford - que começara como uma pequena
indústria individual e extremamente centralizada -, a G.M. foi criada em 1910 por William
C. Durant como uma organizadora composta de pequenos empreendimentos adquiridos
juutamente com seus antigos proprietários que controlavam os seus respectivos negócios. Ao
assumir a presidência da companhia, em 1921, Sloan decidiu substituir os antigos donos por
gerentes profissionais, desenvolvendo um programa de organização descentralizada que
levou a G. M. à posição de primeira indústria automobilística americana nos primeiros cinco
anos. Essa história da maior corporação americana é contada detalhadamente em dois livros
clássicos'6. A filosofia de descentralização da G. M. é chamada por Drucker de "ensaio de
federalismo"", por buscar autoridade e operações

descentralizadas com um controle centra-
lizado e coordenado. Em outros termos, Sloan procurava fazer com que cada divisão tomas-
se suas próprias decisões, dentro das bases da diretriz geral da companhia. Com isto, fortale-
cia a alta administração permitindo-lhe concentrar-se nas tarefas mais importantes da orga-
nização, ao mesmo tempo em que concedia certo grau de liberdade para as divisdes operacio-
nais. Sloan partiu do pressuposto de que uma liderança ditatorial em uma grande indústria
causa profundos problemas para o moral interno do negócio. Era exatamente a antítese do
estilo autocrático exercido por Henry Ford nos seus últimos anos de gestão.

A corporação se fundamenta err dois princípios básicos:

I . O estilo de liderança voltada para os resultados: o da sobrevivência como organização, na base dos seus
recursos gerenciais. A corporação deve ter dentro de si mesma todos os talentos e habilidades de que
necessita para atingir os seus objetivos. Deve desenvolver tanto os especialistas capazes de incrementar as
operaç8es, como os generalistas capazes de dirigir os negócios da orgaoização. A corporaçào deve desen-
volver uma liderança voltada para os resultados, favorecendo a tomada de decis8es nos níveis mais baixos
da organização, e a iniciativa do seu pessoal.

2. Osprinclpios orientadores: o do equilíbrio sadio entre os princípios e a prática. A corporação deve buscar
uma harmonia entre os princípios estabelecidos graças à sua experiência passada e a necèssidade de adap-

Peter F. Drucker, Concep! of Corporation, New York, John Dav, I44fi; Alfred Sloan Jr.. Minhu Virlu nu
Ceneral Motors. Rio de Janeiro, Ed. Record, 1963.

' Peter F. Drucker, Concep! of Corporalion, ci!.. p. 46.

tação às contínuas mudanCas da sociedade moderna. A predomínância em um desses dois extremos pode conduzir a dois resultados inversos bastánte negátivos: o pragmatìsmo e a insistência na prática podem levar a experiências frustradas, enquanto a insistência nos princípios e procedimentos impede a flexibilidade da organização s.

No seu livro, Drucker relata a estruturação descentralizada da G. M., o relacionamento entre a Administração Central e as Gerências Divisionais, o fluxo de informações nos dois sentidos e as medidas de avaliação do desempenho das divisões. Essas divisões (como a "Chevrolet", a "Buick", a "Frigidaire", a "Oldsmobile" etc.) desenvolvem negócios independentes, mas sujeitos às diretrizes gerais da Administração Central. Cada divisão, embora submetida àquelas diretrizes e ao controle imposto por elas, projeta, desenvolve, fabrica e comercializa os seus produtos, independentemente.

Cada divisão efetua as suas próprias compras das outras divisões da companhia ou de outras companhias, tendo por base o melhor preço e a qualidade necessária. Cada divisão seleciona e treina os seus próprios empregados, estabelece a sua própria ocganização de linha e assessoria e toma as suas decisões internas'9. Com isto, a G. M. estabeleceu uma centralização na formulação de diretrizes na alta administração, um controle centralizado (de auditoria, de contabilidade, de finanças etc.), mas permitiu uma total descentralização da autoridade no âmbito das operações de cada divisão.

Drucker aponta as seguintes vantagens obtidas pela G. M.zo:

1. Rapidez e ausência de confusão na decisào.
2. Ausência de con0ito entre a alta administraç o e as divisóes.
3. Um sentimento de eqUidade ao lidar com executivos, confiança em que um trabalho bem feito seria reconhecido e ausência de "politicagem" na organização.
4. Informalidade e democracia na organização.
5. Inexistência de separação entre os poucos altos administradores e os muitos administradores subordinados.
6. Disponibilidade de uma grande reserva de pessoal administrativo com possibilidade de promoçào.
7. Rápida visão de Administração fraca através dos resultados de divisees competidoras semi-independentes.
8. Ausência de "Administraçào por editais" e presença de informaçdes e considerações completas em relação às decisòes da Administraçào Central.

O impacto do livro de Drucker provocou profundas

influências na reorganização de
muitas empresas multinacionais, como a General Electric, a própria Ford, a Imperial Chemi-
cal Ind. inglesa etc.z'.

FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Para a Teoria Neoclássica, as Junçôes do administrador correspondem aos elementos da
Administração, que FayoI definica no seu tempo (prever, organizar, comandar, coordenar e

s João Bosco Lodi, Administraçrto por Objetivos, Sgo Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1970, pp. 8 e 9.
9 Harold Koontz e Cyril O'Donnell, Prlnclpios de Administração cit., pp. 234 a 240.
za Peter F. Drucker, Concept ojCorporalion, cN., pp. 47 e 4R.
2 Joào Bosco Lodi, Administraçdõ por Objetivos, cit., p. 7.

controlar) com uma roupagem atualizada. Basicamente, as funções do administrador são:
planejamento, organização, dire ão e controle. O desempenho dessas quatro funções básicas
forma o chamado processo administrativo.

Dentro da linha proposta por Fayol, os autores clássicos e neoclássicos adotam o pro-
cesso administrativo eomo núcleo de sua teoria eminentemente eclética e utilitarista. Cada
autor, todavia, desvia-se dos demais por adotar funçdes administrativas ligeiramente dife-
rentes. O quadro abaixo permite uma rápida idéia dessa diferenciação, a nosso ver mais
adjetiva do que substantiva:

FeKol Urwick Gulick Koontre Newmen
Oale Wedie Minei
O'0onnell
Prever Investigeç8o Plenejsmento Planejemento
Organizaçbo Planejemento Plenejemento Plenejsmertto
Orgsnizsr Previs8o Orgenizeç8o Orgenizeç8o
Plenejemento Orgenizsç8o Orgenizeç8o Orgenizsç8o
Comender Plenejemento AdministreGBo Designeç8o
Liderençe DireçBo Motiveç8o DireçBo
Coordener Orgenizaçóo de Pessoel de Pessoel Controle
Controle Inoveç8o Coordeneç8o
Controler Coordeneç8o DireçBo ou DireçBo
Controle e Controle
Comendo Comendo Controle
Controle Coórdoneç8o
Intormaç8o
Orçemento

O PROCESSO ADMINISTRATIVO E SUAS FUNÇÕES PRINCIPAIS
SEGUNDO CADA AUTOR CLÁSSICO OU NEOCLÁSSICO

Cada uma das fun ões administrativas - que Fayol denominava elementos da Admi-
nistra ão - repercute na seguinte, determinando o seu desenvolvimento. Assim:

Planejamento Organim ão Direção Controle

FUNÇBES DO ADMINISTRADOR COMO UM PROCESSO SEQtJENCIAL

O desempenho dessas fun ões forma o chamado ciclv administrativo, a saber:
Planejamento '

Controle ! Cicloadministrativo Organização

Direção

FUNÇOES DO ADMINISTRADOR COMO UM CICLO ADMINISTRATIVO

TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

O ciclo administrativo, à medida que se repete, permite uma contínua correção e ajus-
tamento através da retroação. Assim, o desenvolvimento de um ciclo permite, até certo pon-
to, definir quais as correções que deverão ser introduzidas no ciclo seguinte, e assim por
diante. Graficamente, a representação dessas correções e ajustamentos seria a seguinte:

Planejamento

Controle Organização

Dire ão

AS CORREÇBES E AJUSTAMENTOS NO CICLO ADMINISTRATIVO

Na realidade, as Junções do administrador, ou seja, o processo administrativo, não
chegam a formar apenas uma seqiiência cíclica: além de cíclico é um processo de funÇões
intimamente relacionadas em uma interação dinâmica. A figura abaixo mostra uma imagem
realística do processo administrativo tomado dinâmica e interativamente:

O PROCESSO ADMINISTRATIVO: A INTERAÇÃO DIN \MICA DAS FUNÇZSES ADMINISTRATIVAS

As junções administrativas quando consideradas como um todo formam o processo
administrativo. Quando consideradas isoladamente, o planejamento, a direção, a organiza-

ão e o controle sãofun ões administrativas; quando consideradas em sua abordagem global
para alcançar objetivos, formam o processo administrativo. O processo administrativo é
determinado pelo conjuntó das funções admfnistrativas.

Nos próximos capítulos serão abordados alguns dos principais temas da Teoria Neo-
clássica, a saber:

a) Tipos de Organizaçdo, detalhando a organizac o linear, a funcional, a linha-"staff" e as comiss8es.
b) IJepartamenlalizoçdo, detalhando os principais tipos de organizaC o.
c) Adminislraçdo por Objelivos (ARO).

A rigor, esses temas são originários da Abordagem Clássica, e a Abordagem Neo-
clássica se incumbiu de atualizá-los e redefini-los. Daí o fato de tratarmos tais temas como
decorrências da Abordagem Neoclássica.

SUMÁRIO

1. A Teoria Neoclássica (ou Escola Operacional, ou do Processo Administrativo) surgiu da
necessidade de se utilizarem os conceitos válidos e relevantes da Teoria Clássica, expur-
gando-os dos exageros e distorções típicos de qualquer teoria pioneira e condensando-os
com outros conceitos igualmente válidos e relevantes oferecidos por outras teorias admi-
nistrativas ao longo das três últimas décadas.
2. A Teoria Neoclássica pode ser identificada através de algumas características marcantes:
a ênfase na prática da Administração, a reafirmação relativa (e não absoluta) dos postula-
dos clássicos, a ênfase nos princípios clássicos de Administração, a ênfase nos resultados
e objetivos e, sobretudo, pelo ecletismo aberto e receptivo.
3 . O ponto fundamental da Teoria Neoclássica é o de ser a Administração uma técnica social
básica. Isto leva à necessidade de o administrador conhecer, além dos aspectos técnicos e
específicos de seu trabalho, também os aspectos relacionados com a direção de pessoas
dentro das organizações.
4. A Teoria Neoclássica surgiu com o crescimento exagerado das organizaçdes. Uma das res-
postas que procurou dar foi a respeito do dilema centralização versus descentralização.
Boa parte do trabalho dos neoclássicos está voltada para os fatores que levam à decisão
de descentralização, bem como às v ntagens e desvantagens, que a descentralização pro-

porciona.

5 . A Teoria Neoclássica enfatiza as funções do administrador: o planejamento, a organiza-
ção, a dire:ção e o controle. No seu conjunto, essas funções administrativas formam o
processo administrativo.

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

1. Quais as características principais da Teoria Neoclássica?
2. A Teoria Neoclássica se caracteriza por uma ênfase nos Principios Clássicos da Adminis-
tração. Explique.

3. O que se pretende dizer por reafirmação relativa dos postulados clássicos, quando se fala
nas caracteristicas da Teoria Neoclássicu?
4. Por que a Teoria Neoclóssica é também chamada Escola Operacional?
5. A Teorla Neoclássrca se caracteriza por uma ênfase nos objetivos e nos resultados.
Explique.
6. O que se pretende dizer por ecletismo da Teoria Neoclássica?
7. O que significa a Administração como técnica social básica?
8. Quais os aspectos administrativos comuns às diferentes organizações?
9. Quais as funções do administrador?
10. O grau de descentralização administrativa de uma organização é maior em que con-
diçôes?
11. Quais os elementos que concorrem para acelerar a descentralização?
12. Quais fatores afetam a decisão de descentralização?
13. Quais as principais vantagens, desvantagens e limitações da descentralização?
14. Quais as três dimensões da empresa para Peter Drucker?

CASO TEXTIM S.A., PRODUTOS TÊXTEIS

A Textim S.A. é uma firma de porte médio, fundada em 1949 e com certa tradição no ramo.
Montada inicialmente com 50 teares modernos na época e adquiridos da indústria italiana, a
Textim procurou atender a um aumento da procura de tecidos nacionais. Conseguiu um
rápido desenvolvimento e uma ampla aceitação de seu produto, o cretone. Aliás, o produto
exclusivo da Textim era o cretone, uma fazenda branca muito forte, fabricada com algodão
e cujo processo de fabricaçãío não requer grande conhecimento técnico. Seu acabamento
requer bastante esmero para que a apresentação ret7ita boa qualidade e resistência. O cretone
é geralmente utilizado para a confecção de vestimentas simples, roupas de cama (como
lençóis e fronhas), aventais, uniformes etc. O produto é fabricado com diversas medidas
para atender à demanda do mercado consumidor. A produção é totalmente coiocada junto
ao comércio atacadista. I

A partir de 1952, as grandes tecelagens brasileiras que dominavam cerca de 80% do
mercado interno passaram gradativamente a produzir para exportação. Com isto, a Textim
assegurou uma fatia maior do mercado nacional, ocasião em que aumentou excepcional-
mente a colocação de seus produtos. Seus concorrentes diretos, nesta época, operavam com

400 teares cada e, embora fossem modelos já superados e de menor capacidade produtiva,
sua produção global era maior do que a da Textim.

Nessa ocasião, a situação financeira da Textim era muito boa, devido ao progrdsso
alcançado com os . bons preços do cretone e a facilidade de colocação de sua produção no
mercado. Porém, em conseq ência do reingresso das grandes indústrias no mercado nacio-
nal devido a problemas de exportação, a oferta do produto sofreu grande acréscimo, origi-
nando forte queda nos preços e dificuidades na colocação do produto. Atingida pela nova

situação, á Textim procurou diversificar sua produção, passando a confeccionar diretamente lençóis e fronhas com o seu próprio produto principal, o cretone branco, e vendendo a produção totalmente a atacadistas. Assim, desfrutou por algum tempo de uma posição vantajosa no mercado, até que a concorrência entrasse com o mesmo produto.

Com o aumento da concorrência, a Textim tratou de distribuir seus produtos diretamente a varejistas, eliminando o intermediário e possibilitando a venda a um preço inferior.

Porém, decorrido algum tempo, viu-se novamente em situação semelhante à da concorrência. Visando a preferência dos consumidores, passou a produzir lençóis e fronhas coloridas.

Com isto, obteve novamente uma situação privilegiada no mercado, em face da sua iniciativa. O problema seria avaliar o quanto uma pessoa estaria disposta a pagar a mais por um lençol colorido. Concluiu-se que o potencial de mercado de lençóis coloridos era proporcionalmente pequeno em relação ao de lençóis brancos, podendo ser desenvolvido a longo prazo.

Ao produzir fronhas e lençóis surgiu o problema dos retalhos de tamanhos variados e de difícil aproveitamento na linha de produção. Esses retalhos representavam de 10 a 15% da produção total de cretone e passaram a ser vendidos aos chamados "retalhistas" que os destinavam à venda no varejo, como pano de segunda qualidade ou venda às indústrias que os utilizavam para diversas finalidades, como estopa etc. O preço do retalho é aproximadamente igúal a 1/4 do preço do produto de primeira qualidade. Tentando minimizar seu custo, a Textim criou uma forma de aproveitamento integral desses retalhos, montando uma nova linha de fabricação de rodas politrizes feitas de resíduos de retalhos pregados a uma roda ou polia com encaixe especial para ser acoplada a algum motor. As rodas politrizes constituem um utensílio necessário em indústrias metalúrgicas para o polimento e acabamento de metais. A procura desse novo produto foi tão grande que obrigou a Textim a aproveitar totalmente seus retalhos e a comprar retalhos de outras tecelagens, reduzindo enormemente seus custos de fabricação dos lençóis e fronhas. Com isto, passou a operar com maior eficiência de produção, conseguindo vender seu produto principal a um preço compatível com a concorrência.

Com o resultado de sua iniciativa e a diminuição dos seus custos de produção, a Textim

encontra-se no momento em segurança com relação aos seus concorrentes, mas continua preocupando-se com o futuro, de vez que não há possibilidade de avaliar até quando esta situação vantajosa poderá sér mantida. A experiência tem demonstrado que, após ter tomado alguma nova iniciativa, esta sempre foi seguida pelos co correntes um curto espaço de tempo. Como a Textim está preocupada com o constante progresso, procura estimular o aparecimento de novas idéias.

Em uma reunião, um dos diretores fnanifestou-se favorável à mportação de maquinaria moderna, altamente produtiva, com o objetivo de minimizar ainda mais os custos de produção, que nesse caso iriam ser mais baixos durante um longo período de tempo. Outro diretor opinou que se deve continuar a diferenciação do produto, utilizando-se a mesma diretriz adotada até o momento. Ambos, contudo, concordam em que alguma decisão deve ser tomada em curto prazo, pois não demorará muito para que se esgotem as vantagens que a empresa vem desfrutando no momento.

CASO DETEX

A Indústria DETEX é uma tradicional fabricante de detergentes domésticos localizada em São Paulo. Sua participação no mercado brasileiro de detergentes é de aproximadamente 65%. Há cinco anos atrás, quando ainda não havia projeto de expansão de sua fábrica e com o aumento da demanda do mercado consumidor, a DETEX foi obrigada a expandir sua produção através de contratos de industrialização com outras empresas. Esta solução permitiu que a DETEX elevasse sua capacidade produtiva sem necessidade de investimentos vultosos em suas instalaçdes fabris. Desta solução resultaram dois contratos de industrialização. O primeiro foi com a Indústria A SA localizada em São Paulo que recebe as matérias-primas da própria DETEX, industrializando-as e remetendo o detergente produzido para a DETEX que o embala e o distribui no mercado. O segundo contrato foi efetuado com a Indústria Indu localizada em Recife. O tipo de contrato com a Indu é diferente do da ASA, pois a Indu além de receber as matérias-primas e de industrializá-las, também embala o detergente produzido, ficando sob sua responsabilidade a manutenção dos padrões de qualidade impostos pela DETEX.

Como a Indu é uma indústria recentemente montada, a DETEX foi obrigada a deslocar de São Paulo para Recife alguns técnicos para aplicar o know-how da DET EXna produção de detergentes. Depois de muitas adaptações e ajustes foi iniciada a produção da Indu dentro dos padrões da DETEX. O contrato com a Indu foi realizado para que a sua produção viesse a atender ao mercado consumidor do norte e nordeste do país e o excedente seria destinado ao mercado consumidor do sudeste.

Para a industrialização pela Indu, a DETEX remete todas as matérias-primas e o material de acondicionamento de São Paulo, pois no norte e nordeste não existem indústrias locais produtoras dessas matérias-primas e dos materiais de acondicionamento e embalagem.

Após a industrialização, a Indu remete o detergente produzido e embalado para o depósito regional da DETEX, localizado também em Recife, que por sua vez o distribui ao mercado consumidor.

O contrato da DETEX com a Indu está prestes a vencer. A DETEX desenvolveu alguns

estudos para verificar a viabilidade de sua reforma e prosseguimento. Algumas conclusões
básicas desses estudos são as seguintes:

a) A produçào industrializada pela lndu representa 9,8% da tonelagem de detergentes colocada no mercado pela DETEX.

b) O custo médio do produto industrializado pela lndu é aproximadamente 20% superipr ao fabricado em Sào Paulo.

PREÇO DE CUSTO POR TONELADA

Detergente produzido pela	Materiais	diretas	Totois Crl
Indu	5.665 ,88	1.03 I ,98	6.697,86
DETEX	5.210,55	371,00	5.581,55

c) O custo de distribuição por tonelada através da lndu é mais elevado.

lndu (inclui remessa para outras regides) . CrI 55,00
DETEX(total Brasil) . . Crf 51,60

d) Com a dificuldade no transporte das matérias-primas e material de embalagem, a fábrica da Indu é obri-
gada a paralisar muitas vezes, o que acarreta maiores custos, uma vez que a mão-de-obra direta é utili-
zada exclusivamente para a fabricaCão das detergentes da DETEX.

e) A 7ETEX mantém um técnico na fábrica da Indu para acompanhamento da producào.

f) Alguns controles tornaram-se necessários e a DETEX foi obrigada a admitir novos funcionários, que
indiretamente aumentaram o seu custo geral.

g) A DETEX produz vinte e cinco diferentes tipos de detergentes, dos quais a Indu produz apenas dois
tipos.

h) Os produtos de maior rentabilidade da DETEX são os detergentes em pó X e Y e o detergente líquido Z.

i) A Indu industrializa os detergentes em pó X e Y.

j) A DETEX utiliza somente 70% de sua capacidade instalada de produCào em Sào Paulo, e o seu projeto
de expansào terminou três anos após o contrato com a Indu.

I) Nào há possibilidades de a DETEX construir uma fábrica de detergentes no Nordeste, pois a lndu foi
beneficiada pelos incentivos da SUDENE. A SUDENE nào permite outra fábrica de detergentes na mes-
ma região, pois isto provocaria concorrência nem sempre benéfica para a etapa de expansào de certas
indústrias no Nordeste.

m) O Departamento de Marketing da DETEXé favorável à renovaCào do contrato com a Indu, pois acredita
que não se deve abandonar o industrializador, pois este poderá produzir o seu próprio produto ou ainda
industrializá-lo para outro fabricante do mesmo ramo, facilitando a entrada da concorréncia.

n) O Departamento de Vendas não é favorável à renovaC o do contrato, pois considera o mercado de deter-
gentes no Nordeste relativamente fraco. Segundo os dados do Departamento de Vendas, o mercado con-
sumidor do Nordeste suporta apenas 5% da produC o da DETEX, uma vez que 5% do detergente da
DETEX industrializado peÍa Indu sào remetidos para o mercado consumidor do Sudeste.

Como se vê, o assunto não é tranqiiilo

CAPÍTULO 8

DECORRENCIAS DA ABORDAGEM NEOCLASSICA: TIPOS DE ORGANIZAÇAO

Objetivos Deste Capítulo

Definir as características básicas da organiza ão Jormal.
Definir as características principais, as vantagens, as limitações e a esfera de aplica-
ção da organização linear.
Definir as características principais, as vantagens, as limitações e a esfera de aplica-
ção da organização funcional.
Definir as características principais, as vantagens, as limitações e a esfera de aplica-
ção da organização linha-"staff".
.Definir as características principais, as vantagens, as limitações e a esfera de aplica-
ção das comissões.

Uma das principais earacterísticas da Teoria Clússica foi a demasiada ênfase dada à estru- i
tura, ou seja, à organizaçãoJormal: Os autores clássicos se restringiram qualse que exclusiva-
mente aos aspectos formais da organização, como a divisão do trabalho, a especialização, a
hierarquia dos níveis dentro da organização, a autoridade, a responsabilidaìie, a coordena-
ção etc. Todos esses aspectos formais foram abordados pelos autores clássicos em termos I
normativos e prescriti os, em função dos interesses da organização e no sentido único de ,
alcançar a máxima eficiência possível. A organiza ãoformal se compõe de um certo número ',!
de camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma e com ênfase
nas funções e nas tarefas. Esses níveis são rigidamente deftnidos e diferenciam o grau de
autoridade delegada e o endereçamento das ordens, instruções e compensações. A organiza-
ção Jormal, portanto, compreende a estrutura organizacional, a filosofia, as diretrizes, as
normas e regulamentos da organização, as rotinas e procedimentos, enfim, todos os aspectos
que exprimem como esta pretende que sejam as relações entre os órgãos, cargos e ocupantes,

a fim de que os seus objetivos sejam atingidos e o seu equilíbrio interno seja mantido. Em síntese, a organizaçãoformal é a determinação dos padrões de inter-relaçdes entre os órgãos ou cargos, definidos logicamente através das normas, diretrizes e regulamentos da organização, para o alcance dos seus objetivos. A estrutura organizacional é um meio de que se serve uma organização qualquer para atingir eficientemente seus objetivos.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO FORMAL

Sob o ponto de vista da organizaçãoformal, uma organização empresarial consiste em um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos, orientados para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços. A estrutura orgânica deste conjunto de encargos está condicionada pela natureza do ramo de atividade, pelos meios de trabalho, pelas circunstâncias sócio-econômicas da comunidade e pela maneira de conceber a atividade empresarial.

As principais características da organização formal são:

l. Divisão do Trabalho

O objetivo imediato e fundamental de todo e qualquer tipo de organização é produzir algo: é a produção. Para ser eficiente, a produção deve se basear na divisão do trabalho, que nada mais é do que a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas: O procedimento de dividir o trabalho começou a ser praticado mais intensamente com o advento da Revolução Industrial, provocando uma mudança radical no coneeito de produção, principalmente pela fabricação maciça de grandes quantidades através do uso da máquina, em substituição ao artesanato, e do uso da especialização do trabalhador na linha de montagem. O importante era que cada pessoa pudesse produzir a maior quantidade possível de unidades dentro de um padrão aceitável de qualidade, objetivo que somente poderia ser atingido por uma relativa automatização na atividade humana baseada na repetição constante da mesma tarefa.

Por extensão, essa divisão do trabálho, iniciada ao nível dos óperários, com a Administração Cientffica, foi alcançando os diversos escalões mais elevados da

organização, com a
Teoria Clássica. A grande aceitação e divulgação da divisão do trabalho foi devida a uma
série de fatores positivos, a saber:

a) padronização e simplificação das atividades dos operários e posteriormente do pessoal de nível mais ele-
vado;
b) maior especialização e detalhamento das tarefas;
c) melhor aproveitamento do trabalho especializado através da departamentalizaçào.

As conseqiiências que a divisão do trabalho trouxe, a curto prazo, foram

a) maior produtividade e melhor rendimento do pessoal envolvido;

b) maior eficiência da organizaçào, como resultante do item anterior;
c) reduçào dos custos de produçào, principalmente os de mào-de-obra e de materiais diretos.

2. Especialização

Como conseqiiência da divisão do trabalho, cada órgão ou cargo passa a ter funções específicas e especializadas. A Teoria Clássica defende o pressuposto de que a concentração dos esforços em campos limitados e restritos permite incrementar a quantidade e a qualidade da produção. A especializa ão do trabalho proposta pela Administração Científica constitui uma maneira de aumentar a eficiência e de diminuir os custos de produção. Simplificando as tarefas, atribuindo a cada posto de trabalho tarefas simples e repetitivas que requeiram pouca experiência do executor e escassos conhecimentos prévios, reduzem-se os períodos de aprendizagem, facilitando-se substituições de uns indivíduos por outros, permitindo-se melhorias de métodos de incentivos no trabalho e, decididamente, aumentando-se o rendimento da produção. A separação do planejamento e da organização do trabalho, bem como a separação do controle e da execução, proposta por Taylor, são corolários deste princípio.

Os demais autores clássicos passaram a se preocupar posteriormente com a especialização dos órgãos que compõem a estrutura organizacional.

3. Hierarquia

Uma das conseq ências do principio da divìsão do trabalho é a intensa diversificação funcional dentro da organização. Porém, uma pluralidade de funções desarticuladas entre si não forma uma organização eficiente. Como decorrência das funções especializadas surge inevitavelmente a função do comando, cuja missão é dirigir e controlar todas as atividades para que cumpram harmoniosamente as suas respectivas missões. Portanto, a organização precisa, além de uma estrutura de funções, de uma estrutura hierárquica, cuja missão é dirigir as operações dos níveis que lhes estão subordinados. Daí o principio escalar, ou seja, o principio da hierarquia. Em toda organiza ão formal existe uma hierarquia. Esta divide

a organi-

Nível
decisorial

N ível intermediário

Nível operacional

A PIRÁMIDE HIERARaUICA

zação em camadas ou escalas ou níveis de autoridade, tendo os superiores certo tipo de autoridade sobre os inferiores. À medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta o volume de autoridade do ocupante do cargo.

Quanto maior a organização, maior tende a ser o número de níveis hierárquicos de sua estrutura. A nivelação hierárquica representa fundamentalmente a especialização da direção, ou seja, a distribuição do volume de autoridade e responsabilidade em cada um dos níveis da organização. Assim, a estrutura formal representa uma cadeia de níveis hierárquicos (cadeia escalar) sobrepostos, formando geralmente uma pirâmide, tendo a direção (nive! decisoriu!) no topo, os executores (nfvel operaciona! ou executório) na base e, nos nfveis intermediúrios, as demais camadas hierárquicas.

2 N lvel decisorial

3

5 T Nfveis intermediários

Nível operaeional

A CAOE/A ESCALAR REPRESENTANDO A H/ERARQU/A NA ORGAN/ZAl;Ã0 FORMAL

Seja, por exemplo, o caso de uma empresa com uma força de trabalho de 160 homens. Para supervisioná-los, a empresa poderia lançar mâo de uma organização de apenas um nível hierárquico e um só chefe. Assim, os 160 homens se reportariam todos ao único executivo de nível um ' :

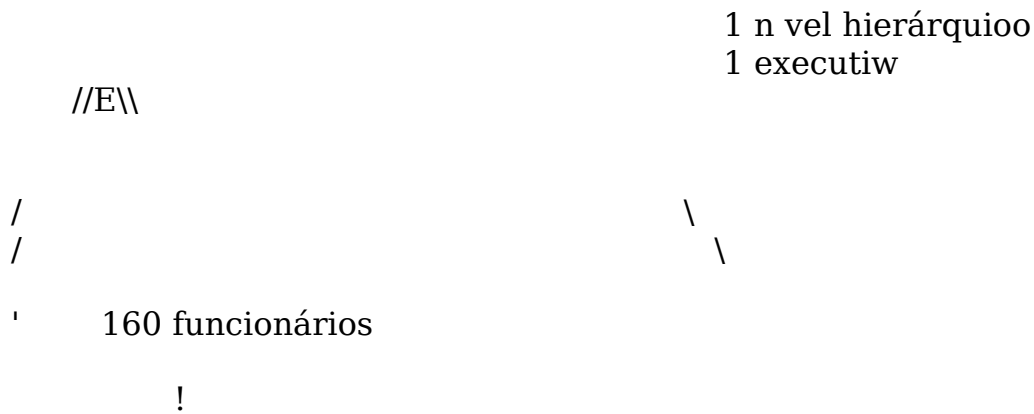
Theo Haiman, Dirección y Gerencia, cit., p. 190.

1 n vel hierárquioo
1 executiw

//E\\

/ \
/ \

' 160 funcionários

!

Para aumentar a eficiência da supervisão, a empresa poderia desdobrar a sua estrutura em dois níveis hierárquicos, o primeiro composto de um executivo e o segundo de quatro outros, subordinados àquele. A cada executivo do nível dois reportam-se 40 homens.

2 n íveis
5 executiws

A eficiência da supervisão pode ser ainda aumentada pela especialização vertical da organização, desdobrando-a em três níveis hierárquicos. A cada executivo do nível três reportam-se agora 10 homens:

E 3 ntveis
21 executivos

10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 ,ó ,

Daí decorre o aspecto piramidal da estrutura hierárquica.

4. Distribuição da Autoridade e da Responsabilidade

A hierarquia da organizaçãoformal representa a distribuição da autoridade e da responsabilidade entre os diversos níveis da estrutura. Cada nível hierárquico que está acima dos demais níveis tem maior peso nas decisões. Por toda a organização existem pessoas cumprindo ordens de outras situadas em níveis mais elevados, o que denota suas posições relativas, bem como o volume de sua autoridade em relação às demais posições. Para os autores clássicos, autoridade é o poder de comandar outros, para que executem ou deixem de executar algo, da maneira considerada, pelo possuidor dessa autoridade, como adequada para a realização dos objetivos da empresa ou do brgão. A autoridade é o fundamento da responsabilidade.

Dentro da organizaçãoformal, ela deve ser delimitada explicitamente. De um modo geral, a generalidade do direito de comandar diminui à medida que se vai do alto para baixo na estrutura hierárquica. Pode-se imaginar essa característica da autoridade como uma pirâmide invertida, na qual o contramestre ocupa a parte mais baixa, indicando que seu direito de comandar é rigorosamente limitado em todas as direções. Mas, à medida que se sobe na cadeia de comando até o alto da estrutura da organização, a área de autoridade expande-se gradualmente em cada escalão2.

A autoridade, para os clássicos, é conceituada como um poder formal, ou seja, uma propriedade de uma pessoa ou de uma instituição, significando principalmente o direito de dar ordens. Fayol dizia que a "autoridade é o direito de dar ordens e o poder de exigir obediência"', conceituando-a, ao mesmo tempo, como poder formal e poder legitimado'.

Assim, como condição básica para a tarefa administrativa, a autoridade investe o administrador do direito reconhecido de dirigir subordinados, para que desempenhem atividades dirigidas para a obtençâo dos objetivos da empresa. A autoridadeformal é sempre um poder, uma faculdade, concedidos pela organização ao indivíduo que nela ocupe

uma posi-
ção determinada em relação aos outro .
Da mesma forma que ocorre com a autoridade, a responsabilidade é um dos termos
mais mal compreendidos da literatura àdministrativa. Muitas vezes, o termo responsabili-
dade é utilizado com o significado de dever, de atividade, de atribuição.
Para os autores clássicos, a responsabilidade provém da relação superior-subordinado
e do fato de alguém ter autoridade para exigir determinadas tarefas de outras pessoas. É a
relação contratual, pela qual o subordinado concorda em executar certos serviços - talvez

2 Tbeo Haiman, Dirección y Gerencia, cit., p. 62.
3 Henri Fayol, Administraçdo Industrial e Geral, cit., 1954.
4 Gustavo F. Bayer, "Considerações sobre a Conceituação de Autoridade", Revista de Administraçdo
Pública, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol. 5, n" 1, p.102; set. t971.

usando autoridade delegada - em troca de compensaç o monetária ou de outras formas de '6
retribuiçâo. A autoridade emana do superior para o subordinado, quando se faz uma desig-
nação de deveres, enquanto a responsabilidade é a obrigação simultaneamente exigida do i
subordinado para que este realize tais deveres. Por conseguinte, diz-se que a responsabili- ;
dade é delegada a subordinados, embora, na realidade, o que se delega é a autoridade e não a
responsabilidade. Sobre esse assunto há muita discussão. A essência da responsabilidade é a
obrigação, ou seja, a obrigação de utilizar a autoridade para exigir que sejam executadas as
tarefas.

5. Racionalismo da Organização Formal

Uma das características básicas da erganização forma! é o seu racionalismo. Uma organi-
zação é substancialmente um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos a cujas pres-
crições e normas de comportamento todos os seus membros devem se sujeitar. O princípio
básico desta forma de conceber uma organização é que, dentro de limites toleráveis, os seus
membros se comportarão racionalmente, isto é, de acordo com as normas lógicas de com~
portamento prescritas para cada um deles. Dito de outra forma, a formulação orgânica de
um conjunto lógico de encargos funcionais e hierárquicos está baseada no princípio de que
os homens vão funcionar efetivamente de acordo com tal sistema racional.

A Teoria Clássica deu exagerada ênfase à organizaçãoformal. Enquanto para Taylor e
seus seguidores da Administração Cientffica, a organização deve se basear em uma divisão
do trabalho e conseq ente especialização do operário , para Fayol e seus seguidores da Escola
Anatômica a organização deve preservar o seu todo, a sua integridade global. Taylor advo-
gava a organização funciona! e superespecializada, enquanto Fayol defendia a organização
linear e centralizada.

De qualquer forma, para os autores clássicos, via de regra, toda organização se estru-
tura a fim de atingir os seus objetivos, procurando com a sua estrutura organizacional a
minimização de esforços e a maxinzização do rendimento. Em outras palavras, o maior lucro,
pelo menor custo, dentro de um certo padrâo de qualidade. A organizaçdo, portanto, não é

um fim, mas um meio de permitir à empresa atingir
adequadamente determinados objetivos.
Assim, cada empresa tem a sua própria organização em função dos seus objetivos, do
seu tamanho, da conjuntura que atravessa e da natureza dos produtos que fabrica ou dos
serviços que presta. Não há duas empresas idênticas, muito embora existam certos princípios
e tipos básicos que são utilizados como diretrizes no estudo da organiza ão empresarial.
Assim, todas as empresas, desde as que se dedicam à produção de bens ou à prestação de ser-
viços, possuem uma organização própria, específica e individual.
Para efeito puramente didático, podemos distinguir três tipos tradicionais de organiza-
ção, a saber:

a) organização linear;
b) organização funcional;
c) organização linha-str f.

Esses tipos tradicionais de organização raramente sâo encontrados no seu estado puro,
isto é, dentro do modelo teórico que aqui será apresentado, de modo que os conceitos adian-
te alinhados devem ser considerados com bastante relatividade.

linhasJormais de comuni çHo: as oomunicaçóes cntrc os órggos ou cargos cxisteotes na organização são cfctuadas unicamcntc através das linhas existcntes no orgaoograma. Todo brgão ou cargo (com exceção daqucles situados no topo c daqucles situados no rodapé do organograma) possui dois terminais de comunicrr Ho: um oricntado para cima c quc o liga cxclusivamcnte ao órgáo ou cargo superior, rcpresentando sua rrsponsabilidadc pcrante o cscalão mais clcvado, c outro orientado para baixo e que o liga exclusivamcntc aos brggos ou cargos dirctamcntc subordinados, rcprcsenta do sua autoridade perante o escalão mais baixo. Cada superior centraliza as comunicações em Imha ascendente dos subordinados. As comunic '8es são, portanto, lincarcs e formais, isto é, limitadas exclusivamente àquclas relações formais descritas no organograma'

centrolizaç8o das decis8es: como o terminal da comunicação liga invariavelmentc o órgão ou cargo subordinado ao scu superior c, assim por dia te, atE a cúpula da organização, sucede que a autoridade linear que comanda a organização toda centraliza-se no topo do organograma e os canais de responsabilidade são conduzidos através dos níveis hicrárquicos de forma coovergente até ali. A organizaçHo linear caracteriza-se pelo deslocamento e convergência da autoridade para a cúpula da organização: só existe uma autoridade máxima que centraliza todas as decisees e o controle da organização;

aspecto piramida!: em dccorr2ncia da centralizaçHo do autoridade no topo da organização e da autoridade linear que cada supcrior centraliza em relação aos subordinados, geralmente a organizaçdo linear apresenta uma conformação tipicamente piramidal. A medida que se sobe na escala hierárquica diminui o número de cargos ou órgãos. De certo modo, o resultado é que, à medida que aumenta o nfvel hierárquico, mais aumcnta a generolizaFHo e a centralizaçdo (visão global da organização), e à medida que diminui o nível hierárquico mais aumenta a especializaçHo e a delimitaçHo das responsabilidades (visão específica do cargo ou função).

Vantagens da Organização Linear

As principais vantagens decorrentes da organizaÇão linear são:

estrutura simples e deJóci! compreensHo: devido ao relativamente pequeno número de órgãos ou cargos, a cúpula apresenta apenas um órgão ou cargo centralizador, e o subordinado só se relaciona formalmente

com o seu superior. As opç8es dc comunicação c de relações formais sgo mínimas e, portanto, restritas,
simples e elementares;
nllida e clara delimitaçHo das responsabilidades dos órgãos ou cargos envolvidos e, conseqúentemeote,
uma notável precisão de jurisdiçgo. Nenhum órgáo ou cargo iotervém em área alheia, de tal modo que as
atribuições e responsabilidades são claramente dcfinidas e delimitadas;

A CADEIA ESCALAR DE FAYOL

c) Jocilidade de implantação em outros termos, a orgonização linear, ao incrementar a unidade de comando, oferece colateralmente facilidade no estabelecimento do funcionamento, no controle e na disciplina. O pequeno número de relaç8es formais, a estrutura simples e a clara delimitação das responsabilidades permitem eliminar qualquer dificuldade no fazer funcionar este tipo de organização;

d) é bastante estável, permitindo uma tranq0ila manutenção do funcionamento da organização, graças à centralização do controle e das decis8es de um lado, e graças à rígida disciplina garantida pela unidade de comando, de outro;

e) é o lipo de organizaçdo mais indicado para pequenas empresas: tanto pela fácil operacionalização, quanto pela economia que sua estrutura simples pode proporcionar.

Desvantagens da Organização Linear

A organização linear apresenta, entretanto, sérias desvantagens e limitações que podem pôr em cheque as vantagens anteriormente apontadas. Dentre as principais desvantagens estão:

a) a estabilidade e constância das relaçõesformais podem levar à rigidez e à inflexibilidade da organização linear, dificultando a inovaç o e a adaptação da organização a novas situaç8es ou condiç8es externas. Como as relaç8es formais não mudam, a tendência para a manutenção do stalus quo é inevitável. A organizosdo linear não responde adequadamente às modificaç8es rápidas e constantes da sociedade moderna;

b) a autoridade linear baseada no comando único e direto pode tornar-se autocrática, provocando rigidez na disciplina e dificultando a cooperação e a iniciativa das pessoas;

c) a organização linear enJatizo e exogera a função de che)ia e de comando, pressupondo a existência de chefes capazes de fazer tudo e saber tudo. Os chefes tornam-se generalistos, portadores de todas as decisees e ordens que venham do topo da organização e transmissores de todas as informaç8es que venham da base da organização dentro de sua área de atuação. No fundo, cada chefe é uma espécie de gargalo de entrada e de saída de comunicaç8es em sua área de atuação. Cada chefe possui o monopólio das comunicaç8es em sua área. Quando bem dosado, este monopólio pode resultar em perfeito controle do andaménto dos assuntos, mas também pode provocar congestionamentos nas mesas dos chefes, demora na tramitação das comunicaç8es ou ainda - no caso de ausência do chefe - paralisação de toda a sua área de atuação;

d) a unidade de comando torna o chefe um generalisto que não pode se

especializar em coisa nenhuma. Além
da desvantagem da excessiva ênfase na chefia, a organizaçdo linear impede a especializoção, uma vez que
acumula todos os chefes com todos os assuntos possíveis dentro da organização. Através do chefe transi-
tam todos os assuntos, informaç8es, relatórios etc., que deverão ser processados em sua área de atuação
ou que deverão ser encaminhados a outras áreas. De tudo o chefe tem de tomar conhecimento. Ele assume
todos os assuntos principais de sua área como também os assuntos auxiliares ou secundários, enfrentando
uma multiplicidade de obrigaç8es, que dificilmente Ihe permitiria alguma oportunidade de especialização;

e) à medida que a empresa cresce, a organizaçdo linear conduz inevitavelmente ao congestionamento das
linhasformois de comunicoçâo, principálmente nos níveis de cúpula dà organização, que centralizam for-
temente as decis8es e o controle, já que não utilizam assessoria auxiliar. Assim, a estrutura linear é típica
de pequenas empresas, sendo extremamente problemática a sua aplicação a grandes ou médlas empresas;

f) as comunicações por serem lineares tornam-se indiretas, demoradas, sujeitas a intermediários e a dis-
torç8es.

Esfera de Aplicação da Organiz ção Linear

A organização linear é aplicável especifcamente nos seguinte$ casos:

a) quando a organização é pequena e não requer executivos especialistas em tarefas altamente técnicas.

b) quando a organização está nos estágios iniciais de sua história.

c) quando as tarefas desenvolvidas pela organização são padrónizadas, rotineiras e com raras alteraçóes ou modificaç8es, permitindo plena concentração nas atividades principais de operaçào, já que a estrutura é estável e permanente;

d) quando a organizaçào tiver vida curta e a rapidez na execução do trabalho se tornar mais importante do que a qualidade do trabalho;

e) quando a organização julgar mais interessante investir em consultoria externa ou obter serviços externos do que em estabelecer órgãos internos de assessoria.

Em resumo, a esfera de aplicação da organiza ão linear é bastante limitada. Este tipo de organização foi muito defendido por Fayol, que via nele a estrutura ideal para as organizações do porte das dè sua época.

ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

A organizaÇão funcional é o tipo de estrutura organizacional que aplica o principio Juncional ou principio da especialização das funções para cada tarefa. Em sua pesquisa sobre as organizações, Mooneyb já encontrara em organizações da Antig idade o principiofuncional responsável pela diferenciação entre Ds diversos tipos de atividades ou funções. O principio funcional separa, distingue e especializa: é o germe do sta Jf Mooney encontrou os antecedentes históricos do staffnos chefes homéricos que aconselhavam os antigos reis da Grécia e também no conselho dos sábios dos reis anglo-saxões.

Mais recentemente, os dirigentes de indústria notaram que, à medida que o negócio cresce e se desenvolve, a empresa entra no campo da competição e da produção em massa, aumenta consideravelmente a necessidade de se contar eom órgãos altamente especializados capazes de propiciar inovações rápidas e substanciais. Essa flexibilidade indispensável à organização competitiva e inovadora é um dos principais pontos fracos da estrutura linear.

O tipo de estruturafuncional foi consagrado por Frederick W. Taylor que, preocupado com as dificuldades trazidas pelo excessivo e variado volume de atribuições dadas aos mestres de produção, na estrutura linear de uma siderúrgica americana, optou pela supervisão funcional. O tipo de organização que Taylor encontrou era linear.

Cada mestre de produção, dentro dessa estrutura linear, era o chefe absoluto

dos seus operários. A qualquer problema (de reparação da máquina, p. ex.), cada operário se reportava exclusivamente ao seu mestre de produção, solicitando uma providência. O mestre de produção, por sua vez, se reportava exclusivamente ao mestre geral, para enéaminhar a solicitação da providência. O mestre geral passava a solicitação ao mestre de reparações e este dava a ordem ao seu subordinado (o mecânico), que deveria então executar ò serviço solicitado. Uma vez executado o serviço, este subordinado (o mecânico) se reportava ao seu mestre, o qual informava o mestre geral, que, por sua vez, comunicava ao mestre de produção a providência tomada. Daí, o mestre de produção ordenava ao operário o retorno à sua atividade, uma vez que a máquina já estava reparada. O percurso da comunicação para solicitar a providência era o seguinte:

6 James D. Mooney, The Principles oj Organizations, cit

Uma vez executado o serviço pelo mecânico, o percurso da comunicação para informar
a providência executada era exatamente o inverso.

Taylor verificou que, além do tempo despendido na comunicação, havia a necessidade
c)e envolver o mestre de produção, o mestre geral e o mestre de reparações em um problema
de mera rotina. Assim, Taylor substituiu a supervisão linear dos mestres de produção por
uma supervisão Juncional: cada operário passou a se reportar, funcionalmente e concomi-
tantemente, a quatro mestres: o seu mestre de produção, o mestre de controle, o mestre de
reparações e o mestre de velocidade. Porém, cada mestre supervisionaria os operários apenas
nos assuntos de sua especialidade. Cada operário procuraria, em cada situação problemá-
tica, aquele mestre que poderia resolver o seu problema, evitando intermediações do mestre
de grupo, cujas atribuições seriam limitadas a assuntos de produção. Em outros termos, o
mestre de produção tornou-se um especialista em assuntos de produção, não mais sendo pro-
curado pelos operários para cuidar de outros problemas.

(estria funcional :

Mestre controle

Mestre repara ões

Mestre velocidade

Inspetores

Mecsnicos

Alimenta-
dores

A ESTRUTURA FUNCIONAL SEGUNDO TAYLOR

Características da Organização Funcional

A organização Juncional apresenta as seguintes características:

a) ouloridadeJuncional ou dividida. Na organização Juncional existe a auloridadeJuncional ou dividida.
que é relativa e baseada na especializaçào. É uma autoridade do conhecimento e estende-se a toda a orga-
nização. Nada tem de linear ou hierárquica ou de comando. Cada subordinado se reporta a muitos supe-
riores, concomitantemente, porém, reporta-se a cada um deles somente nos assuntos da especialidade de
cada um. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados, mas autoridade parcial e rela-
tiva, decorrente da sua especialidade. Isso representa total negaC o do princfpio da unidade de comando
ou supervisão único, tão importante para Fayol;
b) linhas diretas de comunicação: as comunicaç8es entre os órgãos ou cargos existentes na organizaçào sào
efetuadas diretamente, sem necessidade de intermediaçào. O tipo de organizoçdoJuncionul busca a maior
rapidez possível nas comunicaçòes entre os diferentes níveis;
c) descenlrolizução dus decisdes: as decis8es sào delegadas aos órgãos ou cargos especializados que possuam
conhecimento necessário para melhor implementá-las. Não é a hierarquia, mas a especialidade quem pro-
move as decisbes. Portanto, a orgunizoçdo Juncional caracteriza-se pela descentralização das decisões, ou
seja, pelo deslocamento e distribuição das decisbes para os órgàos ou cargos mais adequados para sua
tomada e implementaçào;
d) énJase na especializuçdo: a organizat'do Juncional baseia-se no primado da especializaçào de todos os
órgàos ou cargos, em todos os níveis da organização. Há uma profunda separaC o das funç8es de acordo
com as especialidades envolvidas. Cada órgào ou cargo contribui com a sua especialidade para a organi-
zaçàa. As responsabilidades são delimitadas de acordo com as especializaCaes.

Vantagens da Organização Funcional

A organiza ão Junciona! pode trazer inúmeras vantagens bastante interessantes, a saber:

a) proporciona o máximo de especialização nos diversos órgdos ou cargos da organizaC o. Isto permite a
cada órgào ou cargo concentrar-se total e unicamente sobre o seu trabalho e sua funçào, livremente de
todas as demais tarefas assessórias ou subsidiárias. Obviamente, isto traz maior eficiência e profundidade

no desempenho de cada órgão ou cargo, permitindo-Ihe um desenvolvimento apreciável em sua especiali-
zação;
b) permite a melhor supervisdo técnica possivel, com a especializaC o em todos os níveis, pois cada órgào ou
cargo reporta-se a "experts" no seu campo de especialização;
c) desenvolve comunicações diretas, sem intermediaçdo, mais rápidas e menos sujeitas a distorçòes de trans-
missào. A organiZaçdo Juncionol permite contatos diretos entre os órgàos ou cargo interessados, sem
necessidade de seguir estritamente os canais formais e indiretos de comunicação;
d) separa as Junções de planejamento e de controle das Junções de execuçdo. Há uma especinlizuCdo do
planejamento e do controle, bem como da execução, permitindo plena concentraçào em cada atividade.
sem necessidade de voltar a atenC o para as demais. O órgão que faz planejamento, o faz para todos os
demais órgàos, podendo desdobrar-se em outros órgàos mais espedficos de planejamento. O órgào que
executa, só faz a execuçào. Cada órgào realiza especificamente a sua atividade, sem ter de acompanhar o
demais.

Desvantagens da Organização Funcional

A organização do tipo funcional traz, entretanto, inúmeras e sérias desvantagens:

a) diluição e conseqiiente perda de autoridade de comando: a substitulção da autoridade linear pela autoridade funcional - relativa e dividida - traz como conseq ência uma enorme dificuldade dos órgãos ou cargos superiores em controlar o funcionamento dos órgãos ou cargos inferiores. A exigêrtcia de obediência e a imposição de disciplina, aspectos típicos da organização linear, não constituem o ponto fortè da organizaçãofuncional. Um órgão, ou cargo, quando recebe orientaçáo diferente de dois órgãos ou cargos especializados em diferentes funçdes, nem sempre faz aquilo que Ihe é solicitado, ainda mais quando essa orientação, partida dos dois órgãos ou cargos, se mostra contraditória ou pouco compatível;

b) subordinação múltipla: se a organização funcional traz problemas quanto à distribuição da autoridade, ela traz igualmente problemas quanto à delimitação das responsabilidades. Como cada subordinado se reporta funcionalmente a muitos superiores, cada qual especialista em uma determinada fuoção e, como existem funçóes que se sobrepõem, há sempre o perigo de o subordinado procurar a orientação do especialista menos indicado para o problema. Nem sempre os órgãos ou cargos sabem exatamente a quem recorrer para resolver determinados assuntos ou problemas. Isto leva à perda de tempo e a algumas confusdes imprevisíveis;

c) tendência à concorrência entre os especialistas: como os diversos órgãos ou cargos são especializados em determinadas atividades, sua tendência é impor à organização o seu ponto de vista e a sua abordagem aos probfemas que geralmente aparecem. Isto leva a uma perda da visào de conjunto da organização e, conseq erltemente, a uma tendência de defender o seu ponto de vista em detrimento dos pontos de vista dos outros especialistas. Não é de se estranhar que na organização funcionol exista forte tendência para a competição e concorrência entre os especialistas, trazendo distorçdes realmente danosas à organização;

d) tendência à tensão e con,jlitos dentro da organização: a competição e a concorrência, aliadas à perda da visãó de conjunto da organização, podem levar à divergência e à multiplicidade de objetivos, que podem se antagonizar, criando teosões e conflitos entre os especialistas. Apesar de trabalharem juntos, eles podem se sentir adversários, defende do posiç8es antagônicas e contrárias, tornando-se presas de ressentimentos e de frustraçdes. Com isto surgem a animosidade, os sentimentos de oposiçào e a resistência a cooperarem e tre si;

e) confusão quanlo aos objetivos: como a subordinação é feita a vários especialistas ao mesmo tempo, isto é, como a organização funcional exige a subordinaçdo múltiplo, nem sempre o subordinado sabe exatamente a quem reportar um problema. Essa dúvida gera contatos improdutivos e dificuldades de orientação e, em conseq0ência, confusão quanto aos objetivos que devem ser atingidos. Essa situação geralmente é acompanhada de dimin ição do moral dos subordinados e, em alguns casos, quebra de disciplina. Se, além disso, os subordinados também receberem orientaçdes opostas e contraditórias dos vários especialistas, cada qual preocupado com a sua atividade dentro da organização, entào o problema se agrava mais.

Esfera de Aplicação da Organização Funcional

Apesar da organiza ãofuncional ter sido tentada em larga escala pelos defensores cia Administração Cientifica, ela tem fracassado em muitos casos. O   multiple management" invocado pelos engenheiros americanos trouxe alguns problemas, principalmente de coordenação e de controle. É que mesmo o treinamento e o bom senso não conseguem, muitas vezes, evitar que haja confusão com as linhas divididas de autoridade.

A utilização da organização funcional deve ser restrita aos seguintes casos, em geral:

a) quando a organização, por ser pequena, tem uma equipe de especialistas bem entrosada, reportando-se a um dirigente eficaz e orientada para objetivos comuns muito bem definidos e colocados.

b) quando em determinadas circunstâncias, e tão-somente, a organização delega, durante um certo periodo,
autoridade funcional a algum órg o especializado sobre os demais órgãos, a fim de implantar alguma
rotina ou procedimento ou a fim de avaliar e controlar alguma atividade.

ORGANIZAÇÃO LINHA- STAFF' '

O tipo de organização linha-"s aff" é o resultado da combinação dos tipos de organização
linear e funcional, buscando-se incrementar as vantagens desses dois tipos de organização e
reduzir as suas desvantagens. Alguns autores o denominam organizaÇão do tipo hierárquico-
consultivo'. Na organização linha-"staff" há característica do tipo linear e do tipofuncio-
nal, reunidas para proporcionarem um tipo organizacional mais completo e complexo.

É, o tipo de organização mais empregado atualmente. Suas origens remontam à Antigiiidade. Dale e Urwick,
dois autores clássicos (e mesmo neoclássicos), defensores deste tipo de organizaçào, fazem referência ao
exército do faraó egípcio Tutméss que, ao redor do ano de 1500 a.C., já possuía uma assessoria parecida com
um serviço de inteligência, com rudimentos de um sistema administrativo. Ao estudar a evolúc o histórica da
organização desde a Antigllidade, Mooney9 encontrou o staff em organiza ees militares bastante antigas.
Todavia, foi somente no início do século XIX que o tamanho e a complexidade dos exércitos provocaram o
desenvolvimento de um sistema completo de assessoria aos órgàos de linha. Foi o que aconteceu com a reor-
ganizaç o do estado-maior prussiano pelo Mal. Scharnhorst.
Frederico II o notou que os seus excelentes generais apresentavam pontos fracos, como falta de tempo para a
estratégia militar, para planificar ou reunir rapidamente informaç8es para a tomada de suas decisões.
Forçou-os a delegar suas funç8es de gabinete e de planejamento para um estado-maior (staff), o qual passou
a resolver todos os assuntos de planejamento e organizaC o militar dentro dos moldes propostos por Scharn-
horst. Ao diminuir as responsabilidades de linha, aumentou a autoridade dos generais elevando assustado-
ramente a sua eficiência. Posteriormente, o exército americano, em 1902, adotou um esquema de assessoria
geral que desenvolveu até chegar à organização linha-"slaff". Nas empresas privadas, o esquema de asses-
soria iniciou-se mais tarde com a utilização de assistentes contratados para cuidarem dos pormenores dos
trabalhos administrativos, para fornecerem informaç8es

necessárias à tomada de decis8es ou para prestarem
aconselhamento e assistência na formulação de planos. Com os trabalhos de Taylor e seus seguidores, sepa-
rando o planejamento e o desempenho em busca da especialização funcional, começaram a surgir as asses-
sorias nas empresas industriais.
Com a depressão econômica, entre 1929 e 1932, propagou-se intensamente a utilização das agéncias de asses-
soria como um meio de resolver problemas empresariais a baixo custo. A ênfase colocada no planejamento e
no controle, o crescimento acelerado das empresas, o avanço tecnológico, a crescente necessidade de especia-
lização, o volume e complexidade das leis e regulamentaç8es, condicionando e restringindo as atividades das
empresas, vieram incrementar a utilização cada vez maior do tipo de organização linhk-"staff".

Na organização linha- "staff" existem órgãos de linha (órgãos de execução) e de asses-
soria (órgãos de apoio e de consultoria) mantendo relações entre sì. Os órgãos de linha se

Michael J. Jucius e William E. Schlender, lntrodução à Administração - Elementos de Ação Administra-
tiva, cit., p. 223.
s Ernest Dale e Lyndall F. Urwick, Organização e Assessoria, São Paulo, Ed. Atlas,1971, p. 77.
9 James D. Mooney, The Principles of Organizations, cit.
o Frederico II, O Grande (1688-1740), rei da Prússia, cognominado o "rei sargento" pois aplicou um regime
de quartel em seu país. Baseou seu absolutismo em uma administração burocrática centralizada e modelar e che-
gou a organizar um exército poderoso e exemplar. Embora n o belicoso, seu reinado austero levou a Prússia à sua
época mais brilhante.

caracterizam pela autoridade linear e pelo princfpio escalar, enquanto os órgãos de "staff"
prestam assessoria e serviços especializados.

Critérios de Distinção entre Linha e Staff' '

Existem dois critérios para se distinguir quais são os órgãos de linha e os de "staff":

a) relacionamento com os objetivos da orgonizaçdo' segundo este critério, as atividades de linha est o direta
e intimamente ligadas aos objetivos básicos da organizaçgo ou do órgão do qual fazem parte, enquanto as
atividades de stqff estgo ligadas a eles indiretamente. Se o objetivo principal da organizaç o é produzir,
somente a área de produção é considerada de linha e todas as demais, de stq f. Mas se o objetivo passa a
ser também vender, entgo a área de vendas passa a ser co siderada de linha, juntamente com a de produ-
ção. As demais áreas serão de stq(f. Os órgãos de produção e de vendas represe tam, no caso, as ativida=
des básicas e fuodamentais da organização: as atividades-jns. Os demais brgãos serão complemeotares e
subsidiários. Representam as atividades-meio. Se houver mudança nos objetivos da organização, fatal-
mente a estrutura linha-' staff" a acompanhará.
Geralmente, nas empresas industriais, os órgãos de produçáo e de vendas são os órgdos de linho, isto f, os
órg los que traduzem os objetivos básicos para os quais a organização está orientada.
Quase sempre os órgãos de linha estão voltados para fora da organização, onde se situam os seus objeti-
vos, enquanto os órgãos de str;jfsão intra-orie tados, ou seja, estão voltados para dentro da organização,
assessorando os demais órgãos, sejam de linha ou de staff.
Um órgão de linha ou de stqffpode ter órgãos subordinados de linha ou de staffdepende do do fato de
estarem ou ão vinculados diretamente aos objetivos do órgão superior. Nesse sentido, podemos encon-
trar órggos linha de linha ou ai da linha de ' staff" ou ' staff" de linha ou ainda "staff" de ' stq%f";

b) tipo de autoridade: os órg3os de linha t8m autoridade pára decidir e executar as atividades principais ou
vinculadas diretameote aos objetivos da organização (autoridade linear). Os órgãos de staff, por seu lado,
t m autoridade de assessoria, de planejamento e controle, de consultoria e recomendação (autoridade
funcional .
De um modo geral, a área de linha tem autoridade para executar e para decidir os assuntos principais da
organização. A sua atividade é decidir, comandar, executar, fazer. Sua autoridade é exercida sobre pes-
soas, principalmente. A área de stqjfoão precisa dessa

autoridade, uma vez que a sua autoridade é exer-
cida sobre idéias ou planos. A sua atividade é pensar, planejar, sugerir, recomendar, assessorar e prestar
serviços especializados. Na linha, a autoridade é absoluta e total e se faz mediante uma relação hierárquica
e linear entre chefe e subordinado, enquanto no stq) f a autoridade é relativa e parcial e se faz mediante
uma relaçáo funcional e de consultoria. Porta to, o homem de linha oecessita do staffpara poder desen-
volver suas atividades, eoquanto o homem de stqTf necessita da linho para poder fazer aplicar as suas
idéias e plános.

Na organiza do linha- "staff" convivem órgãos de linhu e órgãos de staff. Os órgãos de
linha são os órgãos responsáveis pelo alcance dos objetivos básicos da organização: são os
órgãos que produzem resultados para a organização. Os órgãos de stqff são os órgãos de
apoio e de auxílio que assessoram os órgãos de linha. As principaisfunções do "staff" são":

a) Serviços: isto é, atividades especializadas, como contabilidade, compras, pessoal, pesquisa e dese volvi-
mento, processamento de dados, propaganda etc. realizadas e executadas pelo staj,j
b) Consultoria e assessoria' isto é, atividades especializadas, como assist2ncia jurldica, métodos e processos,
consultoria trabalhista etc., que são fornecidas pelo stqjj, como orientação e recomendação.

David R. Hampton, Administraçdo Contemporânea, São Paulo, Ed. McGraw-Hill, pp. 238-239

c) Monltorizaçdo: monitoriiar significa acompanhar e avaliar uma determinada atividade ou processo sem nelc intervir ou in8uenciar. O stqjlgcralmente se incumbe de levantamento de dados, elaboração dc relatórios e pesquisas, acompanhamento de processos etc.

d) Planejamento e controle: quase semprc as atividades de planejamento e controlc estão delegadas aos órgãos de stalf. Assim, o plancjamento e controle financeiro ou orçamentário, o planejamento e controle dc produção, o planejamento e controle de manutenção de máquinas e equipamentos, o controle de qualidadc etc. são atividades eminentementc desenvolvidas pelo stall

As funções de staffpodem existir em qualquer nivel de uma organizaçc7o do tipo linha-"staff", desde o nível mais alto até o nível mais báixo da organização. Nos órgãos de staff, em si, à medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta a proporção das funções de consultoria, assessoramento, aconselhamento e recomendação e diminui a proporção das funçdes de prestação de serviços especializados. Em sentido inverso, à medida que se desce na escala hier rquica, aumenta a proporção das funções de prestação de serviços especializados e diminui a proporção das funções de consultoria, assessoramento, aconselhamento e recomendação dos órgãos de staff.

Ntveis hier8rquicos:

Consultoria Direção
Asse ramsnto
Aconselhamento Gergncia
Recomendação

Chetia
Prastação
Supervisão
execução de
mrviqo: Exacuçéo
epecializado:

FUNÇ6ES DO bRGÃO DE STAFF

Características da Organização Linha- Staff"

A organiza ão linha- "staff" apresenta caracteristicas bem mais complexas do que

os outros
tipos de organização vistos anteriormente. Dentre as principais caracterlsticas da organiza-
<io linha-"staff" convém ressaltar:

a I do da estrutura linear com a estruturaluncional; cor prcdomlnio da primcira. A principal caracterís-
tica da organlzaFdo Ilnha-"stqjl" E a dc qué cxistem earactertsticas lineores e caractcrísticas Iuncionais
simultaneamente. Cada órgão sc rcporta a um c apcnas um brgão supcrior: i o princlplo da autoridade
única ou unidade de comando tlpicn da organizaçdo line r. Poróm, cada órgão rccebc também assessoria
e serviços espccializados dc divasos órggos dc stqjj

Em outros termos, existe sempre outoridade lineor de um órgão (seja de linha ou de st ,) sobre seus
subordinados, e existe também autoridadefuncional de um órgão de staffem relação a todos os demais
órgãos da organizaç o, quando se tratar de assuntos de sua especialidade.
No organograma abaixo, os serviços de recrutamento e seleçilo de pessoal (anúncios de recrutamento,
recepção de candidatos, entrevistas preliminares, aplicação de testes, tomada de informaçees, classifica-
ç o dos candidatos etc.) são realizados pelo Departamento de Suprimento Humano. Este departaménto
encaminha os candidatos aprovados no processo seletivo às seções requisitantes que irão rejeitá-los ou
aceitá-los. Aquele presta serviços e recomenda os candidatos aprovados, estas tomam a decisào final com
base naquela recomendação Aquele não pode compelir os demais órgãos a aceitarem seús serviços e
recomendações, porquanto não tem autoridade de linha sobre esses, mas apenas autoridade de staff, ou
seja, de assessoria e de prestação de serviços especializados.

A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DO STAFF

Existe alguma confusão na distinção entre linha e stq f, pelo fato de se acreditar que unidades fazendo
trabalho de linha têm automaticamente autoridade de /inha e que unidades fazendo trabalho de staffnão
têm 'autoridade de linha sobre seus subordinados. Há uma crença errdnea de que o trabalho de /inha é
sindnimo de autoridade de linha e o trabalho de staffé sinônimo de autoridade de staffsobre os subordi-
nados. Todos os ór.g os - sejam de /inha ou de staff- têm autoridade linear sobre seus subordinados,
apesar de ter autoridadefuncional en relação aos
demais órgãos dá organização naquilo que se refere à

sua especialidade. Um departamento de Controle de Qualidade tem oytoridade linear sobre seu próprio
pessoal embora tenha autoridadefuncional sobre assuntos de qualidade dos produtos da empresa;
b) coexistência entre as linhasformais de Eomunieaçúo com as /inhas dinetas de comunicação' Na organiza-
çdo linha- ` staff" há uma conciliação entre as linhas formais de comunicação existentes entre superiores e
subordinados e que representam a hierarquia e as linhas diretas de comunicaçgo existentes entre qualquer
órgão ou cargo e o staffe que representam o suprimento de assessoria e de serviços especializados.
Assim, a complexa rede de comunicaçdes da organização linha-` staff" é formada de linhas formais de
autoridade e responsabilidade lineares e de linhas diretas de assessoria e prestação de serviços de stqjf;
c) separaçdo entre 6rgdos operacionais (executivos) e 6rgdos de apoio (assessores): Na organizaçdo linha-
` staff" há uma separaçáo entrc órgãos operac onais (linha , que são os órggos executivos das operações
básicas da organização, e os órgãos de apoio (stqj Jj, que são os órgãos assessores e eonsultores que pres-
tam serviços especializados aos diversos órgãos da organização.
De um modo geral, a organizaFõo /inha-` stqjf" refere-se a um padrão de organização, no qual órgãos
especializados e grupos de especialistas aconselham os chefes de linha no que diz respeito a alguns aspx-

tos de suas atividades. Os membros do staffdedicam-se a trabalhos que requerem estudo e pesquisa e con-
centram sua atenção sobre assuntos de planejamento e problemas do negócio ou da organização. Os
chefes de linha ficam, dessa forma, mais livres para devotar sua atenção para a execuç o dos regulamen-
tos e prescriçees, uma vez tenham sido eles formulados pelo staff. A autoridade e responsabilidade dos
membros do slaff são de natureza aconselhadora e não diminuem a autoridade e responsabilidade dos
chefes de linha z. Os chefes de linha especializam-se em um ou mais dos vários tipos de problemas que
dizem respeito aos trabalhos de linha. Ambos os tipos de especialistas desempenham importantes papéis
nas atividades que devem ser cobertas pela organização. No entanto, são os chefes de linha que retêm a
completa autoridade e responsabilidade pela execução desses planos, uma vez se tenham tornado parte in-
tegrante das normas e regulamentos da empresa;

d) hierarquia "verst s" especializaçdo. Apesar do convívio entre as características lineores efuncionais, há
uma nítida predominância dos aspectos lineares na organização linha-"slaff". A orgonizoçdo linha-
` staff" se caracteriza pela manutenção do princlpio da hierorquia (cadeio escolar), ou seja, da nivelação
dos graus de autoridade linear, sem abrir mão da especialização. Assim, a hierarquia (linha) assegura o
comando e a disciplina, enquanto a especialização (stq(f fornece os serviços de consultoria e de asses-
soria. Reúnem-se num só tipo de organização a autoridade hierárquica e a autoridade do conhecimento
especializado.

Desenvolvimento da Organização Linha- Staff"

A organização linha- `staff" é uma organização complexa. É a evolução da hierarquia fun-
cional em face da divisão do trabalho na organização". Ela não surge ou é implantada de
maneira imediata e pronta, mas depende de um desenvolvimento e desdobramento que exi-
ge, quase sempre, algumas fases consecutivas, a saber:

I 'fose: não há especializaçdo de serviços. Cada órgão faz, além das suas atividades principais, outras ativi-
dades secundárias e que não têm relação direta com seus objetivos.

Ntvel de direçeo

Nlval de depto.

Nlvel de seç o

2'fase passa a haver especializuçdo de serviços ao nlvel de se ão. As atividades de serviços distribuídas e
dispersas pelas seçdes de um departamento passam a ser executadas por uma só seçgo especialmente criada
para este fim, em cada departamento, a fim de aliviar o aumento da carga de trabalho das seç8es.

z Morris Hurley, Elemenls of Business Administralion, New York, Prentice-Hall,1953, pp. 346 e 347.
3 Ralph C. Davis, TheFundamentalsofTop Management, New York, Harper& Bros.,1951, pp. 786a794.

Nlvel de direção

Nlwl de depto.

Nlvel de s

3' fase: passa a haver especialização de serviços ao nlvel de departamento. As atividades de serviços sào
centralizadas em um nivel mais elevado e retiradas das diversas seç8es, em faée do aumento de requisitos.
Um departamento de serviços especializados é criado para prestar serviços a todos os órgãos da empresa,
para que estes possam se dedicar única e exclusivamente às suas atividades principais.

Nlvel de direção

N(vel de deqto.

Nlvel de seção

f'fase' as atividades de serviços centralizadas oo nivel de departamento passam a ser desrentralizadas ao
nlvel de seção, em órgãos especialmente criados para melhor assessoria das seções, em cada departamento.
Cada uma dessas seções de staffrecebe auloridade linear do seu respectivo departamento e autoridadefun-
cional do departamento de staff.

N(vel de direção

N(vel de deqto

Nlval de seção

Os órgàos de staffassistem a linha e os demais órgãos de staff (assistência lateral) no desempenho de algu-
mas fases de uma função de gerência. O staffpode desempenhar alguns serviços de ajuda ou facilitativos. A
natureza. extensão e o grau de desempenho do stálfsão geralmente determinados por delegaC o. As funçdes

de staffgeralmente envolvem atividades de planejamento, organização e controle das atividades dos demais
órgàos para permitir o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, as funções dé staffsão essencialmente

aconse ramaito c dc supl cnt to. O stqffdc uma organização i rMirado da llnha dc aç o, a fim de
podcr asscssoru, aconsclhu c assistir a linha. As funç8cs dc stqfft m a rcsponsabilidadc de obter os dados
ds as açõcs mais adcquadas. O slQffdCVC prOVCr tCCniCBmcntC o aconse-
Ihmnrcnto apropriado. Continuamcntc ra c controla as opcraçõcs dc llnho, dctcrminando as rotinas e
os rcgulamcntos, colocando-os à disposição da organizaçdo linear.

= Autoridade funcional
de staff

SENTIDO DE CIRCULAÇÃO DA AUTORIDADE FUNCIONAL

Vantagens da Organização Linha- Staff"

A organização linha-"staff" apresenta uma série de vantagens realmente importantes, a
saber:

e) asse8ura assessoria especializado e movodora, mantendo o princlpio de autoridade única. Os órgãos de
stQ)'I Providenciam serviços especializados, fator bastante importante em uma era de intensa especiali-
zação. Como os espccialistas de str fnão podcm interferir na autoridade dos órgãos aos quais prestam
serviços c asscssoram, a cstrutura linha- ` staff" tem a vantagem de oferecer umá área de assessoria e de
prestação de scrviços, com predomlnió da estrutura llnear e conservando o princlpio da autoridade única
do supcrior sobre os scus subordinados diretos. Em resumo, os especialistas prestam serviços, mas os ser-
viços quc oferecem não precisam ser exatamente aceitos
como estão recomendados. Obviamente, a linha
os adotará à sua maneira. Assim, o staff alivia a linha daquelas tarefas

assessórias e especializadas,
permitindo-lhe conccntru-se sobre as principais atividades e responsabilidades. Simultaneamente, a orgo-
nização linha-' stqffasscgura a unidade de comando e a assessoria especializada;
b) atividode coqjunta e coordenoda dos órgãos de Ilnha e órgeos de stq(j A organização linha-"stalf"
cuacteriza-se pcla exist2ncia de órgáos de linha e de órgãos de stq%f. Os órgãos de linha responsabilizam-
sc pcla exccução das atividades básicas da organização (p. ex., produzir e vender), enquanto os órgãos de
stq%fraponsabilizam-se pela execução de serviços especializados (p. ex., financiar, comprar, gerir recur-
sos humanos, planejar e controlu etc.). Enquanto os órgãos de linha estão concentrados nas suas ativida-
dcs atravEs dos seus próprios mcios e recursos, os brggos de stqjf desenvolvem suas atividades voltados
para os demais órgãos da organização ó, po< vezes, utilizando os meios e recursos dos outros órgãos.

ESTRUTURA LINEAR IHIERARC UICAl ESTRUTURA LINHASTAFF

Desvantagens da Organização Linha- Staff' '

A organiza ão linha- "staff" apresenta algumas desvantagens e limitações que não chegam a prejudicar as vantagens oferecidas.

a) possibilidade de conJlitos entre a assessoria e os demais drgâos e vice-versa: existe uma enorme possibilidade de conflitos entre os órgãos de linha e de staff. Como o assessor de staffnão tem autoridade linear sobre os executores, e como o gerente de linha não tem tempo nem preparo profissional para se especializar, os conflitos entre Íinha e staffse caracterizam por 4:

1. O assessor de staffé geralmente um técnico com preparó profissional, enquanto o homem de linha é um homem de prática, promovido pela experiência e pelos contiecimentos adquiridos diretamente no trabalho. Um lida com o conhecimento; o outro, com a experiência imediata.
2. O assessor geralmente tem idade menor, com melhor formaçào escolar mas com menor experiência. O homem de linha subiu na hierarquia com a experiência adquirida ao longo dos anos. A diferença de formação e de idade predisp8e a uma rejeiCão das idéias do staff pelo pessoal de linha.
3. O pessoal de linha pode desenvolver sentimentos de que os assessores pretendem roubar-Ihes parcelas cada vez maiores de autoridade, a fim de aumentarem seu prestígio e posição.
4. Ao planejar e recomendar, o assessor não assume responsabilidade imediata pelos resultados dos planos que apresenta. A situação é propícia ao conflito, porque, a qualquer dificuldáde, o assessor pode assegurar que seu plano falhou por inépcia do pessoal de linha na sua execuçào, enquanto o pessoal de linha pode argumentar que o plano era impraticável e teórico.
5. A assessoria representa custos elevados para a empresa, na forma de despesas operacionais e de salários dos especialistas, e surge sempre a preocupação do pessoál dé linho quanto aos resultados finan-

ceiros da contribuição do staffpara ab operaç8es da empresa. Isto 1eva os assessores a apresentarem
trabalho na forma de planos e idéias em quantidade, a fim de ustificar seu custo.

Esse conflitô pode ser danoso quando provoca açees negativas ou sabotadoras. Mas também pode ser
extremamente útil para a organização quando traz competiçáo sadia, desejo de cooperar, aç8es positioas,
troca de idéias e de experiências diferentes;
b) dificuldade na obtençdo e manutençdo do equillbrio dinâmico entre linha e "sJaff": o tipo de organiza-
çdo linha-"stqff" pode levar a inevitáveis desequilíbrios e distorç8es. Os especialistas de staffao oferece-
rem voluntariamente a sua assessoria, tendem a forçar as suas sugestees e tentar fazer valérem as suas
idéias e pontos de vista em detrimento do ponto de vista dos órgãos assessorados. Isto pode levar a um
enfraquecimento da linha ou á chamada "linha dividida" de autoridade tão peculiar á organização do
tipo funciona! e que pode ser perfeitamente evitada se os especialistas tiverem o seu campo de ação bem

i4 Melville Dalton, Men Who Manage, Nevw York, John Wiley & Sons, Inc.,1959.

definido e delimitado. Todavia, se essa delimitação for muito rfgida e exagerada, a organização linha-
' staff" poderá apresentar baixo rendimento em situações de emergência, enfraquecendo e restringindo a
aç o do sta,/ I, levando-o, muitas vezes, a uma situação de passividade e de acomodação. No primeiró
caso, o stqjfse fortalece em detrimento da linha e, no segundo, o stqfjse enfraquece a favnr do fortaleci-
mento da linha. Realmente, uma situação de equilíbrio din mico e de perfeita sincronização entre a linha
e o staff, de modo que ambos tenham um comportamento cooperativo e integrativo, é difícil de alcançar e
de manter 5.

Esfera da Aplicação da Organização Linha- Staff' '

Exceto nas pequenas empresas onde aforma linear é melhor sucedida, a organização linha-
"staff" tem sido a mais amplamente aplicada e utilizada forma de organização. Se conside-
rarmos que os especialistas podem incorporar-se à organização, quando seus serviços são
necessários e podem ser obtidos a um custo razoável, é evidente que isto é altamente desejá-
vel desde que estes especialistas não interfiram nas linhas de autoridade dos órgãos aos quais
prestarâo assessoria .

COMISSÕES

As comissões têm recebido uma infinidade de denominações: comitês, juntas, conselhos,
grupos de trabalho etc., revelando forte discordância quanto à sua nomenclatura.

Sobre a natureza e conteúdo das comissões, também não existe uniformidade de crité-
ri s, pois certas comissões desempenham funções administrativas, outras funçdes técnicas,
outras estudam problemas, outras ainda apenas fornecem recomendações. A autoridade
dada às comissões é tão variada que reina bastante confusão acerca de sua natureza. Para
alguns autores, a comrssão é um "tipo distinto de organização de assessoria", não possuindo
características de linha'6. Outros conceituám a comissão como um "grupo de pessoas especi-
ficamente designadas para desempenhar um ato administrativo"". Uma comissão, depen-
dendo da autoridade de que é revestida, pode ter autoridade de tomada de decisão sobre os

subordinados (administração múltipla, ou seja, comissão administrativa) ou pode ter autori-
dadè de aconselhamento (comissão de assessoria) ou ainda pode ser utilizada como meio de
recepção e estudo de informações. t

No fundo, comissão "é um grupo de pessoas a quem, como um grupo, se dá um assunto
para estudar. É esta característica de ação em grupo que distingue a comissão dos outros
instrumentos administrativos"'s.

5 Philip J. Browne e Robert T. Golembriewski, "The Line-Staff Concept Revisited: An Empirieal Study of
Organizational Images", Academy ofManogement Journal, set. Ì974, pp. 406-417.

6 Raph C. Davis, The Fundamentals o J Top Management, cit., pp. 468 a 469.

William H. Newman, Açdo Administrativa, cit., p. 224.

s William H. Newman, Ação Administrativa, cit., p. 224.

Características das Convssões

Malgrado a diversidade de conceitos sobre a natureza e conteúdo das comissões, podemos alinhar certas características genéricas que normalmente podem ser aplicáveis à maioria das comissões:

a) A comissdo ndo é um órgõo da estrutura orgonizacional. A comissão, principalmente a informal, não é propriamente um brgão, pois:

1. Enquanto o órgão tem um objetivo específico, próprio e particular, a comissáo tem um objetivo que geralmente abrange vários órgáos (assuntos interdepartameotais). A comissão é geralmente criada para analisar certos problemas que ultrapassam os limites ou a competência de um ou mais órgàos da empresa.
2. Erlquanto cada órgão tem o seu pessoal próprio, a comissão tem participantes que, na realidade, pertencem a vários e diferentes brgãos e a vários e diferentes níveis hierárquicos da organizaçào e que sào cedidos provisoriamente.
3. Enquanto o órgiio tem posição definida na estrutura organizacional da organizaC o, a comissão geralmente é colocada em termos de assessoria de algum órgào, em situação de dependência da posiç o desse órgão.
4. Enquanto o órgão funciona ininterruptamente durante todo o período de funcionamento da empresa, a comiss8o funciona esporádica ou intermitentemente duranté certos dias ou em determinadas horas.
5. Enquanto um órgdo é permanente e definitivo na organização da organização, a vida da comissdo é provisória e instável. A comissdo dura enquanto n o atingir o seu objetivo ou nào realizar a tarefa para a qual foi criada.

b) As comissdes podem assumir tipos bastante dijerentes: É possível fazer uma ripologia das comissdes. As comissões podem ser 9:

1. Formais: quando fazem parte integrante da estrutura formal da organização com deveres e autoridade especificamente delegados. Assim, a maioria das comissdes tem existência duradoura e posiCão definida na estrutura da organização.
2. Ir jormais: quando são organizadas por uma pessoa que deseja algum estudo, plano ou decisão grupal sobre algum problema especial. Neste caso, a comissdo não tem posiç o definida, nem qualquer delegação de autoridade.
3. Tempor&rias: qua do sua existência está relacio ada com o estudo ou

trabalho ou tratamento de
algum assunto, sendo sua duração relativamente curta.
4. Relotivamenre permanente: quando sua existência é mais prolongada no tempo. Normalmente, as
comissdes jormais devem ser mais permanentes do que as ir jormais.

Disso tudo conclui-se que a comissdo não é propriamente um tipo de orgaaizaç o, mas uma excelente ferra-
menta de trabalho, de dese volvimento de idéias e de recomendaçòes sobre decis8es a tomar, e que pode ser
aplicada dentro de qualquertipo de organizaçgo .

c) As comissões estdo assentadas sobre os seguintes princlpios básicos'

1. Devem nascer de uma necessidade sentida pelos representantes dos diversos departamentos ou áreas da
empresa e por todo o pessoal nela envolvido, nos casos em que cada departamento ou área tomada
isoladamente f insuficiente para resolver o problema ou para estudar amplamente o assunto. A comis-
sdo deve ter assuntos ou objetivos apropriados.

9 Harold Koontz e Cyril O'Donnell Prinrlpios de Adminisiração, cit., pp. 247 a 249.
m Louis A. Allrn, "Makiog &tter Use of Committees", in Reudings in Management, Max D. Richards e
William A. Nielander, Cindrlnati, Ohio, South-Wéstern Publishing Co.,1958, pp. 668-678.

2. Devem representar as funç8es e o pessoal intcressado, para podercm cnvolvcr todas as ópini8es, pontos de vista e abordagens. Em resumo, as comissões devem ter membros apropriados cm função do assunto que devam estudar.

3. Sua autoridade e seus objetivos devem ser claramente defmidos, bem como a sua responsabilidade. Para serem bem sucedidas, as comissões têm necessidade de autoridade e objetivo muito bem definidos.

4. Devem compensar o seu custo. Os benefícios que uma comissão pode trazer devem ser comparados com o custo de sua instalaçào, principalmente porque a maior parte deles são intangíveis ou colocados a médio ou longo prazo.

5. O tamanho das comissões deve ser cuidadosamente estudado. Sobre este assunto não há uma posição definida entre os autores. Uma comissdo deve ser suficientemente grande para, de um lado, poder induir a quantidade de especialistas exigida pelo trabalho e promover o intercâmbio de idéias e as deliberacdes, e, de outro lado, não apresentar um custo elevado de tempo e de pessoal aplicados, ou de se tornar indecisa pela grande quantidade de membros. Alguns autores salientam que a comissdo deve ter entre cinco ou seis membros, porém não mais do que quinze ou dezesseis. Outros dizem que o número de membros da comissão deve ser o mínimo possfvel2 . A American Management Association efctuou uma pesquisa sobre comissões em várias empresas, encontrando comissees que variavam entre seis a dez participantes, havendo um número maior de comissões com menos de cinco membros do que com mais de dez.

6. O funcionamento das comissões deve basear-se na cooperaç o entre seus membros participantcs. Isto porque os participantes de uma comissão, por pertenccrem a diversos órggos da empresa e por estarem situados em níveis hierárquicos nem sempre equivalentes, não recebem autoridade linear por parte do coordenador ou do presidente desta comissdo.

7. Devem ter uma agenda bem preparada e escalonada, sob pena de se estenderem indefinidamente no tempo, perdendo a sua produtividade.

8. Devem oferecer oportunidade de participaç8o a todos os seus membros.

Vantagens das Comissões

Désde que bem dosada, a utilização das comrssões pode dar excelentes resultados. As comissões podem ser utilizadas vantajosamente nos seguintes casos:

a) Tomadas de decisdes ejulgamentos grupurs. Este parecc ser o motivo mais importante para a utilização de
comiss8es. Geralmente, um grupo de pcssoas de diferentcs especialidadcs e diferentes áreas da empresa
traz soluç8es mais criativas e adequadas para um problema do que uma sb pessoa. A comissão traz varie-
dades de abordagens, visio muito mais ampla do problcma, intcrcámbio dc idiias c uma diversidade de
opini8es, que enriqucc m as alternativas de soluç8es apontadas.

b) Coordenaçdo. A comisrDo parece ser uma das melhores e mais cficientes maneiras e se obter a coordena-
çr7o e o alcance dos objctivos, principalmente quando os planos a serem cxecuta s envolvem diferentes
áreas, órgãos e pessoas da empresa, dentro de uma situação conjunta.

c) Transmissdo de informações. A comissão tem sc prestado eficientcmcnte como um meio de transmitir
informações às partes interessadas, simultancamcntc, com ecónomia dc tcmpo c com provável colhcita de
sugestões diversiflcadas, principalmente quando as partes afetadas pertençam a diversas áreas e órgãos da
empresa.

d) Restrições d delegaç o de autoridade. Muitas vezes, a utilização das comiss8es ou da administroção múlri-
p/a pode ser decorrente do medo de se delegar autoridade a uma única pessoa ou brgão. O temor à delega-
ção de muita autoridade a um só individuo pode ser a causa da organização de muitas comissees. Um exe-

2 William H. Newman, Ação Adminútrotiva, cit., p. 232.

u A. M. A. - Amcrican Managcmcot Association, "Comittcc: Thcir Rotc in Managcmcnt Today", Mana-
Fument Review, vol. 46, pp. 4 c scgs., out.1957.

cutivo, por receio de assumir a responsabilidade por uma decisão diftcil ou de confiá-la a um único subor-
dinado, pode utilizar a comissão para obter recomendaç8es a respeito.
e) Consolidação de autoridade. Algumas vezes, podem surgir certos assuntos que exijam o exercício de um
volume amplo de autoridade que nenhum administrador de certo nível tenha individualmente. Esses
assuntos podem ser resolvidos fazendo os administradores subirem na hierarquia da organização ãté que
alcancem o ponto em que haja a autoridade exigida para a decisão. Isto é conseguido através da romissdo,
que dá a flexibilidade necessária à organização, evitando que a estrutura organizacional seja constan e-
mente modificada para atender a alteraç8es de autoridade. necessária para a realização de certas tarefas .

Desvantagens das Comissões

As desvantagens que as comissões podem trazer são as seguintes:

a) Elas podem levar à perdo de tempo na tomada de decisões. Muitas vezes, uma comissdo se torna indecisa,
pois o tempo exigido para uma deliberaçào é gasto em aspectos variados e pontos de vista divergentes dos
diversos participantes. Daí a dif,culdade em se chegar a um termo comum em face da heterogeneidade dos
participantes.
b) Custo em tempo e em dlnhelro. Geralmente, uma romissào envolve especialistas de áreas diferentes, cujo
parecer exige argumentação, discussão, ponder_ação e pouca concisào. O custo financeiro de uma romis-
sdo geralmente é elevado quando se conta com especialistas de alto nível, em face dos salários do pessoal
envolvido.
c) SubstituJçdo do odministrador. Em alguns casos, por temor à delegoçào de outoridade rentralizada em
alguns executivos, a empresa pode utilizar comissdes. Todavia, nas decisees que individualmente certos
executivos podem tomar. as romissBes são frágeis e morosas. Poucas sgo as funç8es administrativas capa-
zes de serem desenvolvidas adequadamente através de romlss es. A liderança é assuhto individual. A
romissão debilita e tira a iniciativa do comando.
d) Absorvem tempo úti! de numerosos partirlpantes e trazem desperdício de tempo ao membro desinteres-
sado em alguns aspectos específicos do assunto tratado.
e) Divisdo du responsabilidade. Como um grupo, a romissão tem autoritlade para estudar, recomendar ou
decidir sobre algo. Essa autorldade, em princípio, distribui-se por todo esse grupo, mas nem sempre igual-
mente, na realidade. O perigo oferecido pela comissdo é que os seus membros não têm o mesmo grau de
responsabilidade que teriam se se tivesse encarregado cada um deles da

mesma tarefa. Assim, nem sempre
todos os indivíduos que comp8em uma romissdo se séntem igualmente responsáveis pelos seus próprios
atos dentro da romissdo e, muito menos, por certas deliberaç8es da romissdo.

f) Exigem um presidente ou roordenudor excveprionalmente ejiciente, capaz de vencer a tendência para a
intransigência ou para a acomodaC o de alguns participantes, capaz de vencer a lentidão que é caracterís-
tica de qualquer proCedimento democrático de deliberação e ainda capaz de evitar que a romissào se per-
petuc e se torne inativa sem uma coordena ão adequada.

Esfera de Aplicação das Comissões

Existem inúmeras aplicações das comissões, a saber24

a) Quando uma conclus o justa exige uma grande variedade de informaçees, como é o caso da formaçào de
comlssões de pesquisa sobre produtos, preços, orçamentos, salários etc.

z Harold Koontz e Cyril O'Donnell, Prinrlplos de Adminlstroção, rit., pp. 253 e 254.

u William H. Newman, AçQo Adrninistrativo. rit., pp. 228 a 229.

b) Quando é necessário obter o julgamento de várias pessoas qualificadas para a tomada de uma decisão
importante.
c) Quando o êxito do cumprimento das decis8es depende da perfeita compreensão de todos os seus aspectos
e detalhes.
d) Quando uma efetiva coordenaç o exige que as atividades de alguns departamentos ou divi 8es sejam bem
ajustadas.

SUMÁRIO

1. A organizaçãoformal apresenta cinco características básicas, a saber: a divisão do traba-
lho, a especialização, a hierarquia, a distribuição da autoridade e da responsábilidade e o
racionalismo da organizaçãoformal. Para atender a essas características que mudam de
acordo com as organizações, a organização formal pode ser estruturada através de três
tipos: linear, funcional e linha- "staff", de acordo com os autores clássicos e neoclássicos.
2. Cada organização - linear, funcional e linha- "staff" - apresenta certas características
vantagens e limitações que condicionam sua aplicação a alguns casos.
3. As comissões representam uma interessante ferramenta administrativa e apresentam
características, vantagens e limitações.

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

1. A Teoria Clássica deu demasiada ênfase à organização formal. Explique.
2. Quais as características básicas da organização formal?
3. O que é Divisão do Trabalho?
4. O que é especialização na organização formal?
5. O que é hierarquia na organização formal?
6. Defina distribuição da autoridade e da responsabilidade na organização formal.
7. Explique o racionalismo na organização formal.
8. Caracterize a organização linear, suas vantagens e limitações.
9. Caracterize a organização funcional, suas vantagens e limitações.
10. Caracterize a organização linha-staff , suas vantagens e limitações.
11. Defina comissões e explique suas principais características.
12. Compare a esfera de aplicação da organização linear, da funcional, da linha-staffe das
comissões.

CASO COMPANHIA AÇOTEC' ' -
INDÚSTRIA E CÓMÉRCIO DE AÇO

A Companhia"Açotec" dedica-se à fabricação de máquinas de enlatamento de produtos ali-
mentícios. A princípio, produzia apenas alguns poucos tipos de equipamento, cujos modelos
eram sempre repetidos. Com o correr do tempo, porém, houve diversificação crescente dos
modelos em virtude das exigências e das especificações estabelecidas pelos clientes. A "A o-
tec" iniciou suas atividades em 1969 e, devido à boa qualidade de seus produtos e aos curtos
prazos de entrega, conseguiu uma excelente reputação no ramo, o que provocou a sua rápida
expansão. Atualmente, a companhia emprega 150 homens em sua oficina.

Os homens-chave que iniciaram as atividades da companhia são ainda os seus chefes e
encarregados de diversos departamentos funcionais, como o Presidente-Tesoureiro, Enge-
nheiro-Chefe, Gerente da Fábrica, Gerente de Vendas e o Contador-Chefe. Conservou-se
uma organização simples e estritamentefunciona/, sendo que todos os chefes e encarregados
cresceram em suas posições juntamente com a companhia. Entretanto, durante os dois últi-
mos anos, o aumento do volume de vendas e a grande quantidade de pedidos especiais resul-
taram em uma sobrecarga dé trabalho para o Departamento de Produção.

Tornou-se cada vez mais evidente que o Gerente da Fábrica, embora competente para
resolver os problemas relacionados à produção em uma escala menor, não estava mais à
altura de manter a produção em bases satisfatórias. As encomendas dos clientes não eram
mais entregues dentro dos prazos prometidos, a qualidadé não se mantinha mais no mesmo
nível anterior, os custos elevaram-se desproporcionalmente, as reclamações dos operários e
do sindicato exigiam e desviavam uma atenção sempre maior por parte do Gerente da Fábri-
ca e a rotação de pessoal, que antigamente era insignificante, estava em constante cresci-
mento.

Desde o início das atividades da companhia, os seus problemas mais importantes eram
discutidos e decididos em reunião de caráter mais ou menos informal entre os chefes da em-
presa. Em uma dessas reuniões, há 9 meses atrás, ficou decidido que o Gerente da Fábrica
contaria, doravante, com a ajuda de alguns assistentes em seu trabalho, sendo que com esta
decisão concordou ele plenamente. Desta forma, a companhia
contratou um Comprador e

um Supervisorpara o Controle de Produção (v. esquema n" 1). Estes dois elementos alivia-

ESQUEMA Nó 1

ram de certa forma as funçdes do Gerente da Fábrira mas, apesar disto, as condiçõ s r e fabricação não melhoraram suficientemente.

O Gerente de Fábrica, além de continuar sobrecarregado de serviço, achava diffcil del - gar responsabilidades e autoridade e continuava praticamente a tratar de todos os assuntos referentes à produção. Continuava com a rotina de aprovação de todos os pedidos de com- pras, independentemente de seu valor. Iliariamente, determinava em consulta com os Mestres a programação diária do trabalho, mesmo que tal programação fosse entrar em conflito com a programação geral elaborada pelo Supervisor do Controle de Produ ão.

Recentemente, o Presidente da "Açotec" sugeriu uma nova estrutura de organização, de acordo com o esquema n" 2. A idéia principal deste plano consistia na f rmação de uma equipe de produç o, visando terminar com o controle puramente individual exercido pelo Gerente da Fábrica na produção. O Presidente acreditava que havia uma necessidade maior ainda de assistência à produção, a fim de corrigir as suas falhas.

ESQUEMA Nó 2

I . Comente o plano de organização sugerido pelo Presidente (esquema n" 2).

2. Supondo que tivesse sido decidida a formaC o da equipe de produção, que atribuiç8es específicas deveria ter esta equipe?

3. Prepare a estrutura organizacional que achar mais adequada para o presente caso.

CASO COMPANHIA MANUFATUREIRA K

A Companhia Manu Jatureira K é uma empresa estabelecida há mais de 30 anos, produzindo
uma linha de máquinas e ferramentas de precisão. Até 1979, o Diretor da Fábrica estava

encarregado da fábrica e do pessoal de produção. Como não tinha auxiliares, encarregava-se pessoalmente de todos os problemas de produção e da fábrica, mediante um contato pessoal freqiiente e contínuo com os chefes de departamento sob suas ordens.

Em 1979, quando os pedidos começaram a aumentar, foram ampliados os planos de produção e evidetlciou-se para a direção da empresa que a organização diretora da fábrica criava uma supercentralização dos esforços. Em conseqiiência, foi solicitado ao referido Diretor da Fábrica que:

1. Tomasse as medidas necessárias para contar com uma organização fabril mais adequada, criando um Departamento de Compras, outro de Controle de Produção e outro de Processos de Fabricaçdo.
2. Aumentasse a produção a uma velocidade determinada e especificada pela direção da empresa.

Em colaboração com um dos funcionários da companhia, o Diretor da Fábrica propôs uma organização aproximadamente do tipo funcional. Foi selecionado um elemento para encarregar-se das tarefas de Chefe de Compras e para a criação do Departamento de Compras. A função do Controle da Produção foi delegada por este Diretor a um novo empregado, o Gerente de Produ ão. Além disso, o Diretor da Fábrica propôs e recebeu autorização para ampliar os meios de produção de forma que permitissem o aumento da produção de acordo com as exigências.

Passados 6 meses de atuação de acordo com este plano de organização, a direção da empresa mostrou-se insatisfeita com os progressos da reorganização e com a pequena rapidez da expansão da produção. As principais razões dadas para explicar o fracasso foram:

1. Devido ao controle pessoal e centralizado de todas as operaçdes da fábrica, segundo métodos bem estabelecidos e contatos pessoais, o Diretor da Fkbrica encontrava dificuldades em ajustar-se à nova organização, delegar a autoridade adequada aos seus subordinados e olucionar os problemas pelos canais adequados .
2. Devido a um aumento das atividades sindicais, um fator que até aquele momento não se havia apresentado com tão sério aspecto, o Diretor da Fkbrica se encontrava enormemente sobrecacregado com os problemas trabalhistas e o tempo que devia prestar a estes problemas desviava seriamente a sua atenção dos problemas urgentes da fábrica.

Por conseguinte, ao terminar o período de seis meses, a direção da empresa decidiu realizar outra revisão da organização da fábrica em um ensaio para melhorar o seu funcionamento. De acordo com esta segunda revisão, a organização superior da fábrica passou a consistir em seis chefes de departamento qu deveriam atuar conjuntamente, como um Comitê, para tomar as decisões da política da fábrica. Os departamentos e seus chefes eram os seguintes:

Departamento	Chefe
Engenharia e pesquisa	Engenheiro-Chefe
Fábrica e equipamentos	I7iretor da Fábrica
Processos de fabricação	Engenheiro de Processos
Produção	Gerente de Produção
Compras	Chefe de Compras
Relações Trabalhistas	Diretor de Relações Trabalhistas (recém-admitido)

ORGANOGRAMA DA FABRICA DA COMPANHIA MANUFATUREIRA K

Esta organização era do tipo funciona! puro e de comitê. Cada chefe de departamento tinha autoridade sobre todos os mestres de fábrica em questões concernentes ao seu departamento. Quando surgiam problemas que afetavam mais de um departamento, reunia-se o comitê com a participação de todos os membros interessados. Cada um deles tinha a mesma autoridade e a assembléia de seus componentes tomava decisões sobre o caso. O Engenheiro-Chefe, alto funcionário dentro da Companhia, presidia as reunides e, quando os membros do comitê não conseguiam chegar a um acordo, atuava como árbitro. Quando um chefe dg departamento ultrapassava seus limites de autoridade, o assunto era levado à consideração de seus colegas, pois era questão que reclamava a reunião do comitê. Tomadas as decisões, era dever de cada chefe de departamento realizar aquelas fases relacionadas com o seu setor na organização .

Faça uma lista de vantagens e falhas da reorganização da Companhia Manufatureira K.

CASO COMPANHIA MONTEBELO

Como Gerente do Departamento de Treinamento da Companhia Montebelo, Marcos Anderson recebeu a incumbência de verificar as necessidades de treinamento do

pessoal dentro da
companhia e apresentar os resultados desses estudos, bem como
os planos de ação recomen-
dados, ao seu superior, o Diretor de Recursos Humanos. O Departamento de Marcos é res-
ponsável pela implementação das decisões tomadas pela áireção da companhia referentes ao
treinamento e desenvolvimento do pessoal, isto é, pelo planejámento e condução dos progra-

mas de treinamento do pessoal da matriz e que são utilizados como protótipos para os programas conduzidos pelos demais órgãos geograficamente descentralizados da companhia. A empresa dedica-se ao ramo de bens de consumo e possui diversas filiais nas principais capitais dos Estados brasileiros, com operaçdes totalmente descentralizadas, mas com o planejamento e controle centralizados na matriz localizada em São Paulo.

O Departamento de Treinamento é um órgão de "staff" localizado na matriz e é composto de quatro seções, cada qual especializada em um tipo particular de atividade desenvolvida na companhia. O Departamento inclui seçdes cujo principal trabalho envolve o desenvolvimento profissional dos empregados, treinamento de supervisores, treinamento de pessoal de vendas e treinamento de pessoal de processamento de dados.

No decorrer de uma reunião semanal regular mantida com os supervisores de seção a ele subordinados, Marcos focalizou a discussão sobre os objetivos do departamento e das respectivas seções. Especificamente, cada supervisor de seção deveria definir os objetivos de sua seção em termos de oferta de serviços de treinamento a serem requisitados pelos órgãos de linha, para que os demais supervisores da companhia pudessem descobrir necessidades de treinamento em suas seções a partir daqueles objetivos. Em face da diversidade de opiniões expressadas no decorrer da reunião, Marcos reconheceu que deveria devotar maior atenção pessoal ao planejamento de cada uma das seções de seu departamento. Colocou então a seguinte questão aos quatro supervisores de seção: "Quais são os objetivos que guiam as atividades em sua seção? ' ' .

Marcos pediu que cada supervisor apresentasse um pequeno relatório a ele, no decorrer da semana seguinte, respondendo àquela pergunta.

Dentro do exposto:

1. Quais resultados positivos imediatos poderiam advir da solicitação de Marcos?
2. Quais as falhas nesta abordagem ampla de definição de objetivos?
3. Em que aspectos esta solicitaC o está incompleta?
4. Qual meio poderia ser mais eficaz para proceder após a entrega dos relatórios pelos supervisores de seçào .
5. O que você faria no caso?

CAPÍTULÒ 9

DECORRENCIAS DA ABORDAGEM NEOCLASSICA: DEPARTAMENTALIZA AO

Objetivos Deste Capítulo

Mostrar os mecanismos de especializaÇão vertical e horizontal que ocorrem nas orga-
nizações em resposta às exigências internas e externas.
Caracterizar os diversos tipos de departamentaliza ão possíveis: por funções, por
produtos ou serviços, por localização geográfica, por clientes, por fases do processo,
por projetos e por ajustamento funcional.
Indicar as vantagens e limitações dos diferentes tipos de departamentalização e as
escolhas alternativas de departamentalização principal e combinada.

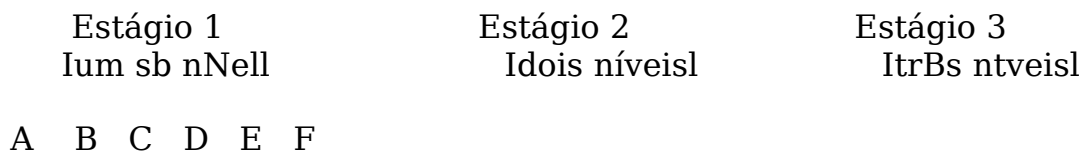
Para a abordagem clássica, a base fundamental da organização é a divisão do trabalho. À
medida que uma organização cresce, ela tende a se diferenciar e a especializar cada vez mais
as unidades que compdem a sua estrutura organizacional. Enquanto os engenheiros da
AdministraÇão Cientifica se preocupavam com a especialização do trabafho ao nível do ope-
rário, com os métodos e processos de trabalho (ênfase nas tarefas), os autores clássicos se
voltavam para a estruturação dos órgãos (ênfase na estrutura organizacional).

CONCEITO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Para os autores clássicos, a especialização na organização pode dar-se em dois sentidos:
vertical e horizontal.
A especialização vertical ocorre quando em uma organização se verifica a necessidade
de aumentar a qualidade da supervisão ou chefia acrescentando mais níveis hierárquicos na

estrutura. A especialização vertical se faz à custa de um aumento de níveis hierárquicos. É um desdobramento da autoridade. É tambénì denominada processo escalar e refere-se ao crescimento da cadeia de comando . A especialização vertical se caracteriza sempre pelo crescimento vertical do organograma, isto é, pelo aumento do número de níveis hierárquicos.

Estágio 1 Estágio 2 Estágio 3
Ium sb nNell Idois níveisl ItrBs ntveisl

A B C D E F

g C I D I E I F I

O PROCESSO ESCALAR
ESPECIALIZAÇÃO VERTICAL COM DESDOBRAMENTOS DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS

Por outro lado, a especialização horizontal ocorre. quando se verifica, em uma organização, a necessidade de aumentar a perícia, a eficiência e a melhor qualidade do trabalho em si. Corresponde a uma especialização de atividade e de conhecimentos. A especialização horizontal se faz à custa de um maior número de órgãos especializados, no mesmo nível hierárquico, cada qual em sua tarefa. A especialização horizontal é também denominada processo funcional.

Estágio 1 Estágio 2
.i "" !::
:; ":;i:
:i' i : :

A+B+C+DI ABCD

O PROCESSO FUNCIONAL
ESPECIALIZAÇÃO HORIZONTAL CÓM DESDOBRAMENTO DE ÓRGÃOS NO MESMO NÍVEL HIERÁRQUICO

A especialização horizontal se caracteriza sempre pelo crescimento horizontal do organograma. É mais conhecida pelo nome de departamentaliza ão, pela sua tendência incrível de criar departamentos.

Todavia, dificilmente ocorre a especialização vertical sem que ocorra também a espe-

cialização horizontal, e vice-versa. Ambas se completam e dificilmente andam separadas.

Ambas, a especialização vertical e a horizontal, constituem formas diferentes de divisão do

trabalho: a especialização vertical é uma divisão do trabalho em termos de autoridade e res-

ponsabilidade, enquanto a departamentalização é uma divisão do trabalho em termos de
diferenciação entre os diversos e diferentes tipos de tarefas executados pelos órgãos.

Estágio 1 Estágio 2 Estágio 3
PanBo Patrão Pstrfo
Produz Distribui Supervsioi
Distribui Financia
Financia

Empregado no cargo de produ ão Representa

A ESPECIALIZAÇiÃO VERTICAL E HORIZONTAL SIMULTANEAMENTE

A departamentalização pode ocorrer em qualquer nível hierárquico da organização.
Ela é um meio pelo qual se atribuem e se agrupam atividades diferentes através da especiali-
zação dos brgãos, a fim de se obterem melhores resultados no conjunto, do que se tivesse de
dispersar todas as atividades e tarefas possíveis de uma organização indistintamente entre
todos os seus órgãos.
"Departarr nto" designa uma área, divisão ou segmento distintos de uma empresa
sobre a qual um administrador (seja diretor, gerente, ehefe, supervisor etc.) tem autoridade
para o desempenho de atividades específicas. Assim, um departamento ou divisão é aqui em-
pregado com um significado genérico e aproximativo: pode ser um departamento de produ-
ção, ou uma divisão de vendas, ou a seção de contabilidade, ou a unidade de pesquisa e desen-
vólvimento ou o setor de compras. Em algumas empresas, a terminologia departamental é
levada a sério e indica relações hierárquicas bem definidas: um superintendente cuida de uma
divisão; um gerente, de um departamento; um chefe, de uma seção; um supervisor, de um
setor. Em outras empresas, a terminologia é simplesmente casual e pouco ordenada. Daí a
dificuldade de uma terminologia universal.
À medida que ocorre a especialização do trabalho efetuado através dé diferentes fun-
ções especializadas, a organização passa a necessitar de coordenação dessas

diferentes ativi-
dades, agrupando-as em unidades maiores. Daí o princfpio da homogeneidade: as funções
devem ser designadas a unidades organizacionais na base da homogeneidade de conteúdo,
com o objetivo de alcançar operações mais eficientes e econômicas. As funções são homogê-
neas, na medida em que seu conteúdo apresente certas semelhanças entre si. Assim, o prin-
cípio que deve reger a departamentalização ou agrupamento de atividades é o princfpio da
homogeneidade.

A departamentalização é uma característica típica das grandes organizações. Ela é
diretamente relacionada com o tamanho da organização e com a complexidade das opera-

ções' . Quando a organização se torna grande, tódas as atividades n o podem ser supervisio-
nadas diretamente pelo proprietário ou diretor. -A-tarefa de supervisão pode ser facilitada
através de diferentes executivos que se tornam responsáveis pelas diferentes fases da ativi-
dade ou pelos diferentes aspectos dessa atividade.

Os engenheiros da Adminrstração Cientfftca não cogitaram da departamentaliza ão,
uma vez que estavam preocupados mais com tarefas e operações do que com brgãos e estru-
turas organizacionais. A departamentalização foi exaustivamente estudada pelos autores
clássicos, a partir de Gulick, que lhe deu enorme ênfase. O próprio Fayol não chegou a se
preocupar muito com a departamentalização.

TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃ O

A départamentalização é um meio para se obter homogeneidade de tarefas em cada brgão.
Fssa homo eneldade somente poderia ser alcançada, segundo Gulick, quando se reunissem,
na mesma unidade, todos aqueles que estivessem executando "o mesmo trabalho, pelo mes-
mo processo, para a mesma clientela, no mesmo lugar...". Mais adiante, adiciona que "quan-
do qualquer um desses quatro fatores varia, torna-se necessária uma seleção para determinar
a qual deles se deve dar precedência, na delimitação do que é e do que nâo é homogêneo e,
portanto, combinável"2. Em outros termos, os quatro fatores de departamentalização para
Gulick são:

1. Orgonizoç8o por objetivo: de acordo com o produto ou serviço.
2. Organização por processo: de acordo com a funçgo ou tipo de trabalho a ser desempcnhado.
3. OrganizaçDo por clientela: de acordo com o tipo de pessoas a quem o trabalho E feito.
4. Organizaç0o por área geogr ca: de acordo com a localização servida pela organização e/ou onde o
trabalho E realizado.

Para Gulick, "organização por objetivo dominante, como o abastecimento de água,
controle da criminalidade, ou educação, serve para reunir num único grande departamento
todos aqueles que trabalham na consecução de um determinado serviço (. . .) Organização
por processo dominante, como engenharia, ensino, direito ou medicina, tende a reunir num

único departamento todos os que trabalham utilizando-se de uma técnica ou habilitação
especial, ou ent o que sejam elementos integrantes de uma determinada proflssfto (...) Orga-
nização à base das pessoas atendidas ou das pessoas com as quais se lida, ou à base das coisas
com que se lida, conduz à reuni o, num único departamento, independentemente da finali-
dade do serviço ou da técnica utilizada, de todos aqueles que trabalham com um determi-
nado grupo de pessoas ou coisas (. . .) Organização à base do local em que o serviço é execu-
tado reúne todos aqueles que trabalham num determinada área, seja qual for o serviço qup

Ralph M. Stogdill, "Dimensions of Organiration TheorY", in Organizational I sign and Research:
Approoches to Organúotionol Drsign, James D. Thompson (ed.), Pittsburgh, University of Pittsburgh Press,1971,
. 8.
z Luth r Gulick, "Notes on thc TheorY of Organization" in Pa on the Science ofAdministrotion, cit.,
, P
p.15.

estejam desempenhando ou a técnica que representam"'. Posteriórmente, outros autores
clássicos e neoclássicos passaram a indentificar mais outros tipos de departamentaliza ão.
I7e um modo geral, os tipos de departamentalizaç o mais indicados pela Teoria Clás-
sica são os seguintes:
Ikpartamentalização por funções.
2. Por produtos ou serviços.
3. Por localização 8 er
4. Por clientes.
5. Por fases do Qrocesso (ou processamento)
6. Por projetos.
7. Por tempo.
8. Por número.
9. Por ajustamento funcional.

No fundo, a departamentaliza ão consiste na escolha de modalidades de homogeneizar
atividades, agrupando os componentes da organizaç o.
Vejamos cada um desses critérios, separadamente.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR FUNÇÕES

Também denominada departamentalizaç8o funcional', consiste no agrupamento das ativi-
dades e tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas dentro da empresa.
Se partirmos do ponto de vista de que qualquer empreendimento compreende a criação
de alguma utilidade dentro de uma economia de troca e as funções fundamentais de qualquer
empresa consistem em produçBo (criaç o de uúlidade ou acréscimo de utilidade de um produ-
to ou serviço), venda (procura de fregueses, pacientes, clientes, estudantes ou membros que
concordem em aeeitar o produto ou serviço a um determinado preço) efmanciamento (levan-
tamento, obtenç o, desembolso de recursos financeiros da empresa), nada mais lbgico do
que agrupar tais atividades básicas em departamentos: de produ âo, de vendas e defmanças.

3 L ther Gulick, "Notes on the Theory of Organization", in Papers on thc Science o JAdministration, cit.,
pp. 21 a 26.
Náo confundir com organização ou estrutura funcional.

Se em função da divisão do trabalho em uma organização se departamentalizam os
seus ór ãos, agrupando-os de acordo com o critério de semelhança de funções, todas as ati-
vidades similares são agrupadas e identificadas pela mesma classificação funcional, como
produção, vendas e jinanças.

O DESDOBRAMENTO DA TAREFA TOTAL DA ORGANIZAÇÃO
DEPARTAMENTALIZAC;ÃO NA BASE DE FUNÇBES

Esse tipo de desdobramento pode ser demonstrado na estrutura organizacional tradi-
ciona baseada nas funçdes, como abaixo:

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR FUNÇBES

Todavia, existem três razões pelas quais estes termos nem sempre aparecem exatamente
nos organogramas de algumas empresas:

a) Não existe uma terminologia única amplamente aceita pelas empresas. Enquanto muitas indústrias em-
pregam os termos "produção", "vendas" e "finanças", um t trada de feró i á v d fego
termos de "compras", "vendas ' e "finanças", enquanto um
"vendas" e "fmanças", e assim por diante.

b) Além da terminolo ia variável, as atividades básicas diferem em im rtâncdepa f to de produ o e
sa. Um hospital não tem um departamento de vendas e uma ig j de
serviços. Isso não significa que essas atividades
fundamentais não sejam desenvolvidas na empresa, mas
simplesmente não são especializadas.

c) Outra razão para a aus2ncia dos departamentos de vendas, produção ou fmanças em muitos organogra-
mas é terem sido escolhidos deliberadamente outros critérios de departamentalização. Departamentalizar
por função é simplesmente um dos modos de organizar uma empresa. Pode-se preferir departamentalizar
por produto, fregueses ou território.

I ndú ria

Empr atacadista

Estrada de fsrro

Hospital

Clube

AS DIFERENTES DENOMINAÇ6ES DOS MESMOS DEPARTAMENTOS

A departamentalizaçãoporfunçdes, contudo, é o critério mais empregado para organi- i ,
zar atividades empresariais e existe em quase todas as empresas, em algum nível da estrutura ii
da organização .

Vantagens da Departamentalização Funcional

A departamentalização porfunções pode apresentar as seguintes vantagens:

a) Quando há uma tarefa especializada ou uma seqtt2ncia de tarefas especializadas que exijam um acompa-
nhamento mais intenso que permite agrupar os especialistas sob uma única chefia comum5.

5 Luther Gulick, "Notes on the Theory of Organization", in Popers on the Science ofAdministration, cit., p. 23.

b) Quando há uma exigência de produto ou serviço de qualidade superior, a depurtamentalizaçàofunrional "garante o máximo de utilizaçào das habilidades técnicas atualizadas das pessoas"6. Isto porque se baseia o princípio da especialização ocupacional.

c) Pérmite economia pela utilizaçào máxima de pessoas, máquinas e produção em massa.

d) Orienta as pessoas para uma específica atividade, concentrando sua competê cia de maneira eficaz e simplifica o trelnamento do pessoal.

e) A departamentolizuçõofunrional é mais indicada para circunst ncias estáveis e de pouca mùdança e que requeiram desempenho continuado de tarefas roti eirass.

f) Aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos ou serviços e que permaneçam inalterados por lon o tempo9.

g) A departamentolizaçdofunrional reflete um dos mais altos níveis de auto-orientação de uma organização, de introvers o administrativa.

Desvantagens da Departamentalização Funcional

Todavia, a departamentalizaçãofuncional apresenfa algumas desvantagens:

a) Te de a reduzir a cooperação interdepartame tal, uma vez que exige forte concentração intradepartamental e cria barreira entre os departamentos em face da ênfase nas especialidades.

b) Mostra-se i adequada quando a tecnològia e as circunstâncias externas sào mutáveis ou imprevisíveis.

c) Dificulta a adaptação e tlexibilidade a mudanças externas, pois a abordagem introvertida da departamentalização funciooal quase ão percebe e não visualiza o que acontece fora da organização.

d) Tende a fazer com que as pessoas focalizem seus esforços sobre suas próprias especialidades em detrimento do objetivo global da empresa.

Aplicações

A estruturafuncional é mais indicada para circunstâncias estáveis e de pouca mudança e que requeiram desempenho constante de tarefas rotineiras. É aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos ou de serviços e que permaneçam inalterados por longo tempo. Ela refléte um dos mais altos níveis de auto-orientação e de introversão administrativa, demonstrando a preocupação da empresa com a sua própria estrutura interna.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS

OU SERVIÇOS

Este tipo de departamen alização envolvé diferenciação e agrupamento de atividades de
acordo com o resultado da organização, isto é, de acordo com o produto ou serviço realiza-

6 Luther Gulick, "Notes on the Theory of Organization", in Papers on the Srience ofAdminrstration, rit.,
p. 24.
David R. Hampton, Conlemporary Management, New York, McGraw-Hill Book Co.,1977, p. 2I0,.
s Arthur H. Walker e lay Lorsch, "Organizational Choice: Product `versus' Functiort", Hurvard Business
Review, nov./dez.1%8, pp. I29-138. Este artigo também está incluído em Stephen J. Carroll, Jr., Frank T. Paine e
John B. Miner, The Munagement Process, Cases and Readings, New York, Macmillan Publ. Co.;1973, pp.169 a
184.
9 Alfred D. Chandler Jr., Strategy and Strurture, Cambridge, Mass., The M. I. T. Press, I%2

do. Todas as atividades requeridas para suprir um produto ou serviço - mesmo qu sejam dissimilares - deverão ser agrupadas no mesmo departamento. Se o propósito da organiza- ção é produzir quatro produtos, as atividades A, B, C e D, requeridas para cada produto, deverão ser agrupadas em cada departamento por produto, como abaixo:

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS

É um dos tipos de departamentalização mais utilizados: baseia-se nos produtos ou serviços executados pela organização, que se descentraliza em função deles. O agrupamento das atividades da organização pelos produtos ou linhas de produtos facilita o emprego da tecnologia, das máquinas e equipamentos, do conhecimento, da mão-de-obra, permitindo uma intensificaç o de esforços e concentração que aumentam sobremaneira a eficiência da organização. Se a produção de um artigo oú grupo de artigos é suficientemente volumosa e permanente para utilizar completamente as instalações especializadas e o pessoal, haverá interesse na departamentalização por produtos a fim de se obter vantagens econômicas na produção.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS NOS NIVEIS

DE DIVISÃO E DE DEPARTAMENTO

A departamentalização nas empresas nâo-industriais que equivale ao critério por produtos é a departamentalizaçBo por serviÇos. A única diferença é que o agrupamento das atividades nessas organizações se fundamenta nos serviços prestados ou executados ao invés de produtos.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR SERVIÇOS

Os hospitais costumam departamentalizar suas atividades por serviços tais como cirurgia, radiologia, pediatria etc. , enquanto as associações de caridade podem ter departamentos de alimentação, vestuário, alojamento e assistência médica. Um banco poderá departamentalizar suas operações em contas correntes, câmbio, cobrança, empréstimos etc. Uma instituição de ensino pode departamentalizar suas atividades em curso ginasial, curso de madureza, curso de secretariado etc.

Quando a estrutura da organização está departamentalizada por produtos, é comum continuar a usar subdepartamentos por produtos, pelo menos por mais um nível abaixo. Quando o primeiro departamento derivado reúne um grupo de produtos, podem-se esperar dois ou mais departamentos derivados nesse segundo nível; daí por diante, a organização será departamentalizada por funções, territórios, fregueses etc.

Diretoria

Fábricas | Filiais | Grupo de analistas | Grupos de compradores | Laboratórios

DIVISIONALIZAÇÃO DESCENTRALIZADA POR LINHAS DE PRODUTOS

A departamentaliza do por produtos divide a estrutura organizacional em unidad s na
base dos produtos, projetos ou programas desenvolvidos pela organização. Geralmente
apresenta um ciclo de vida longo, como no caso das indústrias automobilísticas. Quando
envolve ciclos de vida mais rápidos, surge a departamentaliza o porprojeto, que veremos
logo adiante.

Vantagens da Departamentalização por Produtos

A departamentalização por produtos apresenta as seguintes vantagens :

1. Fixa a responsabilidade dos departamentos para um produto ou linha de produto ou serviço. O departa-
mento E avaliado pelo sucesso do produto ou serviço. O executivo maior de cada departamento é orien-
tado para todos os aspectos básicos do seu produto, como comercialização, desenvolvimento do produto,
custo, lucratividade e desempenho etc.
2. Facilita enormemente a coordenação interdepartamental, uma vez que a preocupação básica é o produto e
as diversas atividades departamentais tornam-se secundárias e precisam sujeitar=se ao objetivo principal
que é o Qroduto.
3. Facilita a inovação, já que a inovação requer cooperação e comunicação de vários grupos contribuintes
para o produto. Muitas empresas buscaram uma estratégia de crescimento, abandonando a estrutura de
departamentalização funcional, para adotar uma estrutura de departamentos focalizados sobre produtos
ou grupos de produtos o.
4. Indicada para circunstâncias externas, instáveis e mutáveis, pois induz à cooperação entre especialistas e
coordenação de seus esforços para um melhor desempenho do produto i.
5. Permite flexibilidade, pois as unidades de produção podem ser maiores ou menores, conforme as condi=
ções mudem, sem interferir na estrutura organizacional como um todo. O enfoque da organização é pre-
dominantemente sobre os produtos e não sobre a sua estrutura organizacional interna.

Desvantagens da Departamentalização por Produtos

A departamentalização por produtos pode apresentar algumas desvantagens, a saber:

1. Enquanto a departamentoliz Fão funciona! concentra especialistas em um grupo sob uma só chefia, a departamentalizaçeo por produtos dispersa-os em subgrupos orientados para diferentes produtos. Como a competência de um especialista é continuamente melhorada e desenvolvida at avés da interação com ' , outros especialistas, pode ocorrer algum enfraquecimento na excelência técnica dos especialistas orientados para o produto.
2. A departamentolizr ao porprodutos é contra-indicada para circunstgncias externas estáveis (estabilidade ambiental), para empresas com poucos produtos diferentes ou linhas reduzidas de produtos, por trazer elevado custo operacional nestas situaçdes.
3. Pode provocar problemas humanos de temores e ansiedades, quando em situação de instabilidade externa: os empregados tendem a ser mais inseguros com relação a alguma possibilidade de desemprego ou por retardamento na sua carreira profissional.
4. Enfatiza a coordenação em detrimento da especialização.

o Alfred D. Chandler Jr., Slrotegy and Struclure, cil.
David R. Hampton, Contemporary Monagement, cit., p. 212.

Aplicações

A estrutura por produtoslserviços é indicada para circunstâncias ambientais instáveis e
mutáveis, pois induz à cooperação entre especialistas e coordenaçâo de seus esforços para
um melhor desempenho do produto/serviço'2. Além disso, cada departamento passa a ter
completa autonomia e auto-suficiência com suas próprias unidades de produção, vendas,
pesquisa e desenvolvimento etc.
Newman faz uma referência interessante: se existe uma teenologia estável, então a
departamentalizaÇãojuncional e uma organização do tipo linear são mais apropriadas; toda-
via, se existe uma tecnologia adaptativa e modificável, então a departamentaliza ãoporpro-
duto e uma forte estrutura de stajjsão mais apropriadas'3.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

É também denominada departamentaliza ão territorial ou regional ou por localiza ão geo-
grúfrca. Requer dijerenciação e agrupamento das atividades de acordo com a localização
onde o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado a ser servida pela empresa. A
presunção implícita nesta estratégia é que, onde os mercados estão dispersos, a eficiência
poderá ser melhorada se todas as atividades relacionadas com um produto forem agrupadas
em uma área geográfica específica. Assim, as funções e os produtos/serviços - sejam simi-
lares ou dissimilares - deverão ser agrupados na base dos interesses geográficos. A departa-
mentalizaçdo por base territorial é geralmente utilizada por empresas que cobrem grandes
áreas geográficas e cujos mercados são extensos. É especialmente atrativa para empresas de
larga-escala e cujas atividades são ffsica ou geograficamente dispersas. As empresas multina-

cionais utilizam esta estratégia para as suas operações fora do pals onde estão sediadas. É mais indicada para a área de produção (operaç8es) e de vendas, sendo pouco utilizada pela área financeira, que nem sempre permite descentralização.

Vantagens

A departamentalizaçáo geográfica pode apresentar as seguintes vantagens

1. Quando as circunstâncias externas indicam que o sucesso da organização depende particularmente do seu ajustamento às condiçdes e necessidades locais ou regionais, a estratégia territorial torna-se imprescindível.
2. A organização territorial permite fixar a responsabilidade de lucro e desempenho, da mesma forma que a organização por produtos, apenas que, no caso, a ênfase é colocada no comportamento regional ou IOcal.
3. Permite encorajar os executivos a pensar em termos de sucesso do território, melhor que em termos de sucesso de um departamento especializado em uma departamentalização funcional ou em termos de sucesso de um produto em uma departamentalização por produtos.
4. É especialmente indicada para firmas de varejo, desde que certas funçdes (como, p. ex., compras ou finanças) sejam centralizadas.
5. Variando as condiçdes e características locais, o delineamento da organizaç o na base de departamentalização tercitorial pode acompanhar adequadamente essas vaciaçees, sem grandes problemas. Como cada divisgo opera em um território como se fora uma companhia independente, cada gerente divisional pode tomar decisbes adequadas e adaptadas às diferenças territoriais. A organização está mais voltada para seu ambiente territorial, para o seu mercado do que para seus aspectos internos.

Desvantagens

Dentre as desvantagens potenciais da departamentalização geográfica estão:

1. O enfoque territorial da organização pode deixar em segundo plano a coordenação tanto dos aspectos de planejamento, execução ou controle da organização como um todo, em face do grau de liberdade e autonomia colocado nas regi8es ou filiais.
2. A preocupação estritamente territorial concentra-se mais nos aspectos mercadológicos e de produção e quase não requer especialização. As outras áreas da empresa, como finanças, pesquisa e desenvolvimento,

recursos humanos, tornam-se secundárias.

Aplicaçõés

A preocupação estritamente territorial é uma característica típica da área mercadológica
(filiais e agências distribuídas territorialmente) e da área de produção ou operaçdes (fábrlcas
e instalações distribuídas territorialmente para melhor utilização dos recursos locais). As
demais áreas da empresa - como finanças e recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento
- tornam-se secundárias, e dificilmente poderiam ser aplicadas ao nivel local das operações.
O agrupamento territorial aumenta sobremaneira o problema do controle ao nfvel institu-

cional da empresa. De um modo geral, a estrutura geogr ica é aplicável quando a empresa pretende dar efetiva cobertura a um mercado de consumidores ou usuários (através da área mercadológica descentralizada) ou a um mercado de fornecedores de recursos de produção (através da área de produção descentralizada).

DEPARTAMENTALIZAÇÃO PO Z CLIENTELA

A organização na base da clientela envolve a diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoa ou pessoas para quem o trabalho é executado. As características dos clientes - como idade, sexo, nível sócio-econômico, tipo de consumidor etc. - constituem a base para este tipo de departamentalização.

A departamentalização por clientes ou por Jregueses é um agrupamento de atividades que reflete um interesse fundamental pelo consumidor do produto ou serviço executado pela organização. É um critério importante, principalmente quando a organização lida com diferentes classes de clientes com diferentes características e necessidades.

A departamentalização por cliente divide as unidades organizacionais para que cada uma possa servir um diferente cliente, quando diferentes clientes requerem diferentes métodos e características de vendas, diferentes características de produtos e, às vezes, diferentes servi os adicionais. Quando a acomodação dessas diferenças for vital para o sucesso da organização, a estrutura centrada no cliente é a mais indicada.

AGRUPAMENTO PQR CLIENTELA EM UMA LOJA

Vantagens

A departamentalização por cliente pode apresentar as seguintes vantagens

1. Quando a satisfação do cliente é o aspecto mais crítico da organização. A departamentalização por cliente é a abordagem mais extrovertida da organização mais preocupada com o cliente do que consigo mesma.
2. Quando o negócio depende de diferentes tamanhos ou características de produtos ou serviços que variam conforme o tipo de cliente. O cliente é mais importante do que os produtos ou serviços que devem ser adaptados a ele, principalmente quando os clientes podem ser indivíduos, organizaç8es, ou o próprio governo.

3. Dispee os executivos e todos os párticipantes da organização para a tarefa de satisfazer as neeessidades e
os requisitos dos clientes.
4. Permite à organizaç o concentrar seus conhecimentos sobre as distintas necessidades e exigências dos
canais mercadológicos.

Desvantagens

Em contrapartida, a departamentaliza d'o por cliente pode apresentar as seguintes desvan-
tagens:

1. As demais atividades da organização (como produção, finançás etc.) podem tornar-se secundárias ou
acessórias, em face da preocupação compulsiva pelo cliente.
2. Os demais objetivos da organização (como lucratividade, produtividade, eficiência etc.) podem ser deixa-
dos de lado ou sacrificados em função da satisfação do cliente.

Aplicações

Constitui a abordagem mais extrovertida da empresa, cuja ênfase está mais voltada para o
cliente do que para si mesma. É indicada quando o negócio depende de diferentes caracterís-
ticas de produtos/serviços que variam conforme o tipo e necessidades do cliente. O cliente é
mais importante do que os produtos/serviços que devem ser adaptados e ajustados a ele e às
suas necessidades, principalmente quando o cliente pode ser um indivíduo, uma outra em-
presa ou o governo. É uma estratégia que predispde os executivos e todos os participantes à
satisfação das necessidades e requ sitos dos clientes, e permite concentrar todos os conheci-
mentos sobre as diferentes necessidades e exigências dos diferentes canais mercadológicos.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSO

Também denominada departamentalizaçdo porfases do processo ou por processamento ou
ainda por equipamento. É freqiientemente utilizada nas empresas industriais aos níveis mais
baixos da estrutura organizacional das áreas produtivas ou de operações. A diferenciação e o
agrupamento se fazem através de seqiiência do processo produtivo ou operacional ou, ainda,
através do arranjo e disposição racional do equipamento utilizado. É o rocesso de

Esta estratégia representa a influência pura da tecnologia utilizada pela empresa em sua estrutura organizacional. É o que ocorre nos centros de processamento de dados, onde as instalações sâo demasiado onerosas e complexas, o arranjo fisico das máquinas e equipamentos define o agrupamento de pessoas e de materiais para processar as operações.

Vantagens

A vantagem deste tipo de departamentalização é extrair vantagens econ8micas oferecidas pela própria natureza do equipamento ou da tecnologia. A tecnologia passa a ser o foco e o ponto de referência para o agrupamento de unidades e posições.

Desvantagens

Contudo, quando a tecnologia utilizada sofre mudanças e desenvolvimento revolucionários, a ponto de alterar profundamente o processo, este tipo de departamentalização peca pela absoluta falta de flexibilidade e de adaptação. No caso do computador, apesar dos tremendos desenvolvimentos tecnológicos, o processamento de dados tem mantido o mesmo processo básico: as mudanças têm ocorrido no equipamento (hardware), enquanto o processo tem sofrido poucas mudanças substanciais.

Aplicações

Além de intensamente ligado à tecnologia, este tipo de agrupamento está também ligado ao produto/serviço produzido através do processo. Em outros termos, a estrutura do processo utilizado pelas empresas está relacionada com a estrutura do produto. Vale dizer que o processo é uma variável dependente da tecnologia empregada para produzir um dado produto/serviço.

O agrupamento por processo é interessante quando tanto os produtos como a tecnologia aplicada são estáveis e duradouros.

DEPARTAMENTALIZAÇÁO POR PROJETÓS

O agrupamento ou organiza ão na base deprojetos envolve a d ferenciaçr7o e o agrupámento

das atividades de acordo com as saídas e resultados (outputs) relativos a um ou vários proje-
tos da empresa. É uma estratégia utilizada em empresas de grande porte e que produzem pro-
dutos que envolvam grande concentração de recursos e prolongado tempo para sua produ-
ção. É o caso de estaleiros navais que produzem navios, de obras de construção civil (ediff-
cios) ou industrial (fábricas e úsinas hidrelétricas) que exigem tecnologia sofisticada, pessoal
especializado, reunião de recursos diferentes ao longo do produto. Como o produto é de
grande porte e exige planejamento individual e detalhado e um extenso perfodo de tempo
para a execução, cada produto é tratado como um projeto especial e sob encomenda. Esta

estratégia de organização adapta a estrutura da empresa aos projetos que ela se propõe a construir. Através deste critErio, unidades e grupos de empregados são destacados e concentrados durante longo lapso de tempo em projetos especlficos e os recursos necessários s o alocados em cada projeto.

A departamentali aÇdo por projetos requer uma estrutura organizacional flexivel e mutável, capaz de adaptar-se rapidamente e sem conseqtlências imprevistas às necessidades de cada projeto a ser desenvolvido e execut do durante um determinado prazo de tempo. Como o proje o é geràlmente definido pelo cGente, de acordo com suas necessidades e especificaç8es, e como requer uma determinada tecnologia, a adaptabilidade organizacional constitui um problema de base. O agrup mento por projeto representa a estratégia que permite elevado grau de coordenaç o entre as partes envolvidas, qué deixam suas posições anteriores para se fixarem temporariamente em um determinado projeto que passa a envolvê-las totalmente.

r-----

L-----

AGRUPAMENTO POR PROJETO

Vantagens

A departamentalização por projeto é, no fundo, uma departamentaliza o temporária por produto, quando este assume proporções enormes, requerendo investimentos e recursos elevados, tecnologia especifica e periodos prolongados de tempo para seu planejamento e exe_cuç o. Sua principal vantagem é a enormé concentração de diferentes recursos em uma atividade complexa e que exige pontos definidos de início e término, com datas e prazos determinados. Cadaprojeto tem seu ciclo de vida específico. É o tipo de departamentalização orientado para resultados.

Iles antagens

Geralmente, cada projeto é único e inédito e envolve muitas habilidades e conhecimentos
dispersos na empresa, com os quais pode passar de uma fase para a outra dentro do ciclo de
vida. Assim, quando termina um projeto, a empresa pode ser obrigada a dispensar pessoal
oú paralisar máquinas e equipamentos se não tiver outro projeto em vista. Além dessa possi-
vel descontinuidade, a departamentalizaçtto por projeto pode provocar em muitas pessoas
fnrte dose de ansiedade e angústia pela imprevisibilidade de futuro no emprego.

Aplicações

O agrupamento por projeto é amplamente utilizado por empresas que se dedicam a ativida-
des fortemente influenciadas pelo desenvolvimento tecnológico. Neste caso, estamos nos
referindo a tarefas de pesquisa e desenvolvimento em empresas do ramo de eletrônica, ener-
gia nuclear, astronáutica, aeronáutica, farmacêutico etc., quando o projeto se refere a um
novo produto a ser pesquisado e desenvolvido para ser futuramente colocado em linha de
produção. A principal tarefa é reunir uma equipe de especialistas em diversos campos de
atividade". A Administraç o por projetos é uma decorrência desta estratégia organizacional
e está centrada na adaptação de certos segmentos da empresa a um produto complexo e ma-
nufaturado a partir de uma enorme concentração de recursos e de especialistas diferentes
para atender a especificações predeterminadas voltadas quase que exclusivamente para aten-
der a exigências e necessidades de clientes.

O desenho organizacional por projeto é particularmente indicado para situações onde
o empreendimento é muito grande e tecnicamente complexo, acabado em si mesmo, tal
como ocorre nas indústrias de construção (civil, de maquinaria pesada e de produtos de
grande porte) e em atividades de pesquisa e desenvolvimento. Em termos contingenciais, e a
tecnologia é aut contida (isto é, auto-suficiente e que não depende de outras atividades ou
órgãos para o seu desempenho eficaz), então a estruturaporprojeto é a mais indicada.

ESTRUTURA FUNCIONAL	ESTRUTURA POR PROJETOS
Orientaçdo: Especializaçdo	Orientação' Resuitados
Efici2ncia no Uso de Recursos	Sensibilidade ao Ambiente Externo
- menor duplicação de esforços na execução de projMos	- maior orientação dos gerentes de projeto a programas externos
- menor ociosidade de recursos a nível da institui- ção como um todo	- maior rapidez no empreendimento de ação operacional integrada
Capacidade Técnica Especializada	Coordenação Sobre o Produto
- maior desenvolvimento de potencialidades tecno- lógicas especializadas a longo prazo	- maior capacidade de planejamento e controle administrativo de projetos
- maior absorção e rMenção do know-how de pro- jMos	- maior descentralização para a decisão a nível do projeto como um todo

Progresso Tfcnico do Especialista Desenvolvimento de GerentCs de Projeto

- maior facilidade de desenvolvimento na carreirá - maiores habilidades de liderança orientadas a
t&nica projetos
- maior identifcação profissional - maior estímulo à formação de Gerentes de Pro-
jeto

AS PRINCIPAIS CARACTERlSTICAS A ESTRUTURA FlINCIONAL
E DA ESTRUTURA POR PROJETOS

Fonte: Roberto Sbragia, "Algumas Caracterfsticas da Estrutúra Matricial", Revista de Administraçõo, FEA/USP,
vol.13, n" 1, p. 53, jan./maio 1978.

Paul O. Gaddis, "The Project Manager"; Harvard Businexs Rwiew; vol. 37, n" 3, p. 89; maio/jun.1959

Uma interessante variante do agrupamentoporprojeto é a chamada "equipe-tarefa" ou `força-tarefa", de dimensões bem mais reduzidas é de duração mais limitada do que o projeto. A forÇa-tarefa é geralmente constituída de uma equipe heterogênea de especialistas em diferentes áreas, que são deslocados de suas funções habituais para, em conjunto, se dedicarem a uma tarefa específica e complexa, qué exija abordagens e enfoques diferentes.

Geralmente a for a-tarefa é uma técnica adotada para resolver problemas gerados pela alta taxa de mudança ambiental ou tecnológica. Trata-se de um esforço de equipe que se ajusta para tratar de uma tarefa específica. Afor a-tarefa tem duas características básicas e fundamentais: é transitória e de curta duração. É geralmente usada para missdes específicas, nas quais se determina com clareza o que, por que, quem, quando e quanto fazer. Atingidos os objetivos das missões específicas, os membros devem retornar às suas unidades de origem e às suas atividades habituais, as quais devem ter o poder de reabsorção dos integrantes.

Assim, aforça-tarefa é criada para resolver um problema específico. É composta de pessoas representando as funções administrativas relevantes para a solução do problema em foco. Á cada membro é dada igual responsabilidade e poder para tratar de sua especialidade em relação ao problema e espera-se que os membros trabalhem como uma unidade coesa e integrada. Resolvido o problema, a equipe pode receber nova atribuição ou simplesmente pode ser dissolvida. Se o problema é recorrente, a equipe permanece ativa. Em muitos casos, aforÇa-tarefa tem um coordenador ou encarregado que recebe total autoridade e responsabilidade pela tarefa, inclusive para recompensar ou punir os membros da equipe. A força-tarefa é uma técnica pará solucionar e controlar problemas típicos de uma era de complexidade.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR OUTROS CRITÉRIOS

Muitas vezes, os tipos de departamentalização já apontados são insuficientes para resolver casos que não se enquadram adequadamente em nenhum deles. Utiliza-se então o critério de qjustamento pessoal oufuncional: escolhe-se o departamento que, pela sua menor carga de

trabalho ou pela sua maior afinidade com o setor a ser subordinado, tenhá condições funcio-
nais de absorvê-lo. É o caso, muitas vezes, em que o setor de Serviços Gerais, de Portaria, de
Cafeteria, de Telefonistas; de Empresas de pequeno porte são alocados em departamentos
cujas atividades são completamente diferentes, pelo fato de não haver possibilidade de usar
um dos tipos de departamentalização já apontados.

ESCOLHAS DE ALTERNATIVAS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Dificilmente se encontra, na prática, a aplicação pura de um único tipo de departamentali-
za ão em toda a organização. É comum encontrar-se uma conjugação de diversos tipos de
departamentaliza ão, seja no mesmo nível ou nos diferentes níveis hierárquicos da organiza-
ção. Isto, porque os tipos de departamentalizaçâo expostos não são suficientes para, através

cieles próprios, e$truturarem uma organização: n o indicam claramente como são estabeleci-
das as inter-relaç8es entre os diversos departam ntos nem como devem estar subordinados.

A departamentalizaÇdo, para os autores clássicos, n o é um fim em si, mas simples-
mente um método de organizar ás atividades da empresa, de forma a facilitar a consecução
dos seus objetivos. Não é tampouco a soluç o ideal, pois a separação de atividades, qualquer
que seja o tipo adotado, cria probl mas de coordenaç o geralmente de diffcil soluç to.

Existem várias alternativas do ponto de vista da dep rtamentaliza do principal, da
departamentalização inter hediária e da departamentalização comóinada.

l. Departamentalização Principal

É a departamentalizaç o existente no nfvel mais elevado da organização. No primeiro nivel é
mais comum a departamentalizaçãofuncional, pois é a que melhor se adapta às atividades de
cada empresa, seja qual for o seu ramo de atividade. Entretanto, a departamentalização
pode ser feita sob outros tipos mais adequados para a situaç o. É o que ocorre nas firmas
com multiplicidade de produtos ou nas empresas que vendem ou prestam serviços em áreas
geográficas extensas. Porém, mesmo nesses casos, a coordenação segundo linhas funcionais
é feita geralmente pelos assessores.

2. Departamentalização Intermedi ria

É a departamentalização que ocorre no nível intermediário, isto é, entre os departamentos
principais na cúpula e os departamentós existentes na base da hierarquia da organização.

A departamentaliza ão intermediária envolve certas dificuldades, pois não existem
regras gerais e, por outro lado, a pressão para aplicação dos outros critérios de agrupamento
de atividades se faz sentir com maior força. Geralmente, na área de produção a tendência é
departamentalizar por produtos, ou departamentalizar territorialmente quando existe uma
dispers o geográfica das fábricas. Algumas vezes, é possível aproveitar as vantagens de dois
ou mais critérios num mesmo nivel, como no caso em que o departamento por produtos no

segundo nivel permita a uma firma locali ar sua fábrica num ponto onde ela possa também
usufruir das economias da departamentalizaçcio territorial. As vantágens da departamentali-
zação territorial num nfvel secundário podem ser grandes até para firmas que restringem sua
distribuição a uma área limitada, como é o caso de certos bancos regionais.

Também a departamentalizaç o por fregueses é geralmente utilizada no nível secun-
dário.

Não há vantagens em se manter um mesmo tipo de departamentalização no mesmo
nível ou nos vários níveis do organograma. Embora no nlvel principa! a pressão maior é
departamentalizar por funções, o nfvelsecundário no departamentó de vendas pode ser com-
posto de agrupamentos por territórios ou freguês, enquanto o departamento de produção
pode ter uma departamentalizaç o por pfoduto, e o departamento de finanças pode utilizar
agrupamentos funcionais derivados.

O critério deve ser sempre determinado m funçâo da vantagem real que trouxer para a
empresa e não simplesmente para haver paralelismo de atividades.

3. Departamentalização Combinada

Consiste na aplicaç o de vários tipos combinados de departamentalizaçdo a fim de obter o
máximo rendimento da organizaç o.

Cada tipo aprèsenta certas vantagens, que são geralmente reduzidas pelas dificuldades
na coordenação dos diferentes departamentos. Podem-se empregar dois ou mais critérios
para agrupar atividades no mesmo nivel de organização, pois o objetivo da departamentali-
zrr do não é traçar uma estrutura rigida e equilibrada em termos de niveis e caracterizada por
consistência e critérios paralelos, mas sim agrupar as atividades de maneira que melhor
contribuam para a obtenção dos objetivos da emprésa. Se uma variedade de critérios conse-
gue isso, n o há razão para que um administrador n o tire partido das alternativas que se Ihe
oferecem.

A departamentalizaçdo combinada é, portanto, uma aplicação do princlpio da divisdo
do trabalho. Em face das limitações da amplitude administrativa criam-se departamentos
para permitir a mais eficiente estruturação das atividades da empresa. Mesmo que esta seja
pequena a ponto de nâo exigir departamentalização, ainda assim o principio de especializa-
ç o organizacional funcionará como um meio para a realização dos objetivos da empresa.

Existem quatro princlpios que; embora n o sejam absolutos, e apesar de se conflitarem
entre si algumas vezes, permitem ao administrador resolver o problema de departamentali-
zaçdo ' :

a) Princlpio de Moior Uso: O d partam nto quo mais uso fzer do uma atividado d vo t8-la sob sua juris-
dição.

b) Princlpio de Maior Inte se' O dopartam nto quo mais int rosse tenha por uma atividade dove supervi-
sioná-la, porque s torna proficio te nola: Esse princfpio podo criar discussõ s om relação aos aspectos do
compet2ncia ou incompatibilidade com o pri cfpio de maior uso..

c) Princlpio de Separação do Controle' As atividades de controle devem ser aut8nomas, independentes e
s paradas das atividad s qu stão sendo controladas.

d) Princlpio da Sup ss8o da Concorrência: Deve-se oliminar a concorr2ncia ntro departameotos, agrupan-
do atividades div rsas om um só departamento, embora, em certos casos, a rivalidade interdcpartamental
soja salutar quando cria uma competição natural e leal.

APRECIAÇÃO CRÍTICA DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO

March e Simon'6, dois grandes criticos da Teoria Clássica, salientam que o raciocínio dos
autores clássicos parte do fato de que toda organização possui um objetivo a alcançar e, de

Claude Machlino, Ivan de Sá Motta, Kurt E. Weil c Wolfgang Scho ps, Manual de Adminútroção da
Produção. Rio do Janeiro, Inst. d Documcntação, Ed. Fundaçgo GMúlio Vargas,1976, pp.14 a 17.
6 Jam s G. March o Horbert A. Simon, Teoria das Organizaç8es. cit., p. 30.

um modo geral, é possível identificar as tarefas unitárias necessárias à conseeução desse objetivo. Essas tarefas geralmente envolvem atividades produtivas básicas, atividades auxiliares, atividades de coordenação, atividades de supervisão etc. O problema consiste em agrupar essas atividades em funções individuais, agrupar essas funçees em unidades administrativas, agrupar essas unidades em unidades maiores e, afinal, estabelecer departamentos de cúpula provendo todos esses agrupamentos, de modo a minimizarem o custo total das atividades desempenhadas. No processo de organização de cada departamento é considerado um conjunto definido de tarefas a serem distribuídas entre os empregados encarregados da sua execução.

Em outro livro", Simon critica o princípio que diz que "a eficiência aumenta quando as pessoas, em uma organização, são agrupadas por propósito, processo, clientela ou área geográjica", pois alega que a distinção entre propósito e processo não existe realmente em escala substancial, pois os propósitos formam entre si uma hierarquia, de tal modo que cada um contribui para um objetivo mais amplo e mais próximo do fim: qualquer propósito tem natureza processual dentro da hierarquia. Quanto à departamentaliza ão por clientela ou por área geográfica, elas tanto podem estar contidas como poderão conter subáreas divididas por propósitos e por processos. Para Simon, o princípio não ajuda em nada os executivos a decidirem como suas áreas operativas deveriam ser estruturadas. Para exemplificar a inoperância do princípio; cita o problema de se escolher em que departamento deveria ficar a seção de treinamento de operários: com o departamento de Produção ou com o de Relações Industriais. Na primeira hipótese (o de Produção), seus funcionários iriam estar familiarizados com as técnicas de fabricação, porém não teriam os conhecimentos didáticos modernos para treinar os operários. Na segunda hipótese (o de Relações Industriais), os métodos mais adequados para lidar com pessoas e ensiná-las seriam conhecidos, porém as técnicas de fabricação teriam de ser absorvidas pelo instrutor. Posta a questão desta maneira, não há nenhum indício de que a primeira ou a segunda posição sejam as melhores.

A conclusão de Simon sobre a Teoria Clássica é de que "dos escombros que restaram pode-se aproveitar quase tudo: as dificuldades surgem do fato de se querer tratar como principios de Administra ão algumas afirmações que são apenas

critérios para descrever situa-
ções administrativas"'s. Baseado nestas críticas, Simon propõe o caminho para sua teoria, a
qual deve ocupar-se simultaneamente dos processos de decisão e dos processos de a ão. "A
maneira tradicional de conceber a Administração faz com que se dê maior destaque ao que é
realmente feito e muito pouca atenção à escolha que antecede qualquer ação, isto é, à deter-
minação do que se deva fazer. ' ' '9

SUMÁRIO

1. A fim de responder às exigências internas e externas, a organização pode desenvolver uma
especialização vertical (proporcionando maior número de níveis hierárquicos) e uma espe-
cialização horizontal (proporcionando maior número de órgãos especializados, ou seja, a
departamentalização).

Herbert A. Simon, Comporlamenlo Administrativo, ci!.. pp. 29 a 37
s Herbert A. Simon, Comportamento Administralivo. ci!., p. 31.
9 Herbert A. Simon, Comportamento Administralivo, cit., p. 31.

2. A departamentalização constitui a combinação e/ou agrupamento adequados das atividades necessárias à organização em departamentos específicos. Assim, á departamentalização pode apresentar vários tipos: por funções, por produtos ou serviços, por localização geográfica, por clientes, por fases do processo, por projetos ou por ajustamento funcional .
3. Cada tipo de departamentalização apresenta características, vantagens e limitações que irão influir nas decisões quanto às escolhas de alternativas de departamentalização a adotar em cada organização.

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

1. Defina especialização vertical e horizontal nas organizações.
2: Defina departamentalização.
3. Quais os tipos de departamentalização?
4. Departamentalização por funções: características, vantagens, desvantagens e aplicações.
5. De,partamentalização por produtos ou serviços: características, vantagens, desvantagens e aplicações .
6. Departamentalização por localização geográfica: características, vantagens, desvantagens e aplicações.
7. Departamentalização por clientela: características, vantagens, desvantagens e aplicações.
8. Departamentalização por processo: características, vantagens, desvantagens e aplicações.
9. Departamentalização por projetos: características, vantagens, desvantagens e aplicações.
10. Departamentalização principal, intermediária e combinada: caracterize cada uma delas.
11. Explique os princípios utilizados para a departamentalização.

CASO EMPRESA JOLY MÓVEIS S.A:

A Joly Móveis S.A. é uma empresa industrial que fabrica móveis para escritórios e para residências. O capital social da Joly é de Cr 8.000.000,00 e suas vendas atingiram aproximadamente Cr 2.500.000,00 mensais, no decorrer do ano dé 1978.

Sua Diretoria é composta de treze acionistas, sendo que somente trés deles exercem funções administrativas dentro da organização. A empresa conta atualmente com 160 funcionários, tendo esse número se elevado (eram 80 funcionários inicialmerzte) em virtude do

planejamento para o lançamento de uma nova linha de produtos residenciais, que se espe-
rava fazer grande sucesso no mercado.

A estrutura da cúpula administrativa é baseada em três diretores:

1. O Diretor Superintendente, por ser o acionista majoritário, somente faz dentro da empresa aquilo de que
gosta, desenha o dia todo esboços de conjuntos de estofados e os mostra ao Gerente de Vendas que, a ém
de empregado da empresa, é também seu amigo particular.

2. O I7iretor Comercial cobre em parte as falhas do Diretor Superintendente e não delega suas funçees por achar que ninguEm faz tão bem como ele as atribuiçees inerentes à área comercial da empresa. Por esse motivo, sai todos os dias da empresa ao redor das 21 horas e E o primeiro a chegar no dia seguinte pela manhã. Seu estado psicológico normal E de profundo rancor e impaci8ncia com relação ao mundo que o rodeia.
3. O Diretor Industrial E engenheiro civil, tendo antes participado de uma empresa especializada em estruturas de concreto durante doze anos. Não leva muito a sErio os problemas com os quais se defronta, por achá-los relativamente simples.

Na Joly, o Diretor Industrial tem um Gerente de Produção como subordinado, o qual se aposentará dentro de dois anos, e por este motivo nâo se empenha muito para com a produção da empresa.

Há aproximadamente um ano, uma empresa alemã ofereceu know-how técnico para fabricação exclusiva de móveis estofados para residências em troca de uma comissão de 1 % sobre as vendas dos conjuntos, tão logo se amortizassem os custos de aquisição de maquinaria e aumento da planta industrial, que de 2.000 mz passaria para 9.000 m2, prevendo-se a compra de um terreno situado atrás da firma. Seriam contratados mais 80 funcionários, sendo 15 técnicos especializados em processos de fabricação para a nova linha.

Após rápidos estudos, o Diretor Superintendente decidiu aceitar de imediato o contrato oferecido, assegurando que os desenhos da nova linha deveriam enquadrar-se ao gosto dos consumidores bcasileiros. Com tal argumento, o Diretor Superintendente convericeu praticamente os demais acionistas a optarem pela nova linha de produtos e pelo contrato de fornecimento de tecnologia alemã.

Após a obtenção de empréstimos em diversos bancos, com garantia hipotecária, constcuiu-se a nov a fábrica, dentro dos padrões da mais moderna técnica alemã; admitiram-se novos-funcionários e iniciou-se a produção em grande escala da nova linha de produtos.

Paralelamente à produção desses novos produtos, que eram elaborados em série e em volume industrial, havia também a produção dos móveis que a firma já vinha produzindo há muito tempo e que, apesar de serem produzidos quase artesanalmente, satisfaziam plenamente ao mercado em função de uma demanda razoavelmente boa, proporcionando uma

rentabilidade adequada ao esquema industrial então montado para isto.

Ao término do primeiro ano de atividades, constatou-se que os prejuízos foram enor-
mes e os representantes de venda5 - havia um para cada capital brasileira - fizeram uma
visita à fábrica em comissão para expor os seguintes problemas:

1. A nova série de móveis tinha uma linha m ito austera, própria ao gosto dos europeus, visto que no Brasil,
pelo seu clima tropical, os consumidores preferiam linhas mais descontrafdas.
2. As cores dos móveis também foram alvo de severas eríticas:
3. Os preços elevados não condiziam com a qualidade dos estofados.

Nessa reunião, surgiram vários problemas relacionados com as dificuldades de vendas
dos novos produtos. Discutiu-se que até a linha convencional que proporcionava boa mar-
gem de lucro para a companhia fora sacrificada, pois muitas despesas foram transferidas
totalmente para ela, na tentativa de minimizar o preço de venda dos novos produtos.

No decorrer da reunião, o Diretor Superintendente percebeu que, durante 30 anos,
havia planejado as formas, o estilo, as cores e o revestimento dos móveis da Joly e sempre
conseguira vender toda a produção da fábrica. Onde estaria o erro?

E ;

CAPÍTULO 10

ADMINISTRA ÃO POR OBJETIVOS (APO)

Objeti os Deste Capítulo

Mostrar as origens que proporcionaram o aparecimento da APO.
Defìnir as caracteristicas principais da APO.
Definir os critérios para afrxação de objetivos e quais as rélações entre a Administra-
ção e os objetivos fixados.
Mostrar a ênfase colocada nos objetivos e resultados (fins) e conseqiientemente a
busca da efcácia (otimização de resultados):
Caracterizar o Planejamento Estratégico e o Planejamento Tútico.
Caracteriza o ciclo da APO segundo vários autores mais representativos.
Caracterizar o desenvolvimento de executivos segundo a APO.
Proporcionar uma apreciação crftica a respeito da APO.

A Teoria Neoclússica deslocou progressivamente a atenção antes colocáda nas chamadas
"atividades-meio" para os objetivos oú finalidades da organização. O enfoque baseado no
"processo" e a preocupação maior com as atividades (meios) passou a ser substituído por
um enfoque nos resultados e objetivos alcançados (fns): A preocupação de "como" admi-
nistrar passou à preocupação de "por que" ou "para que" administrar. A ênfase em fazer
corretamente o trabalho (the best way d Taylor) para alcançar eficiência passou à ênfase
em fazer o trabalho mais relevante aos objetivos da organização para alcançar eficácia. O
trabalho passou de um fim em si mesmo, para ser um meio de
obter resultados. Essa profun-
da reformulação representa uma outra espécie de revolução copernicana dentro da Adminis-

tração: uma nova mudança no panorama gravitacional do universo administrativo. lsto

"porque" as pessoas e a organização provavelmente estão mais preocupadas em trabalhar

do que em produzir resultados. -

ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

A Administração por Objetivos (APO) ou Administração por resultados constitui um modelo
administrativo bastante difundido e plenamente identificado com o espírito pragmático e
democrático da Teoria Neoclássica. Seu aparecimento é recente: em 1954, Peter F. Drucker
publicou um livro', no qual caracteriza pela primeira vez a Administração por Objetivos,
sendo considerado o criador da APO.

A APO surgiu na década de 50, quando a empresa privada norte-americana estava sofrendo press8es acen-
tuadas. Desde a intervenç o keynesiana durante a depressão que se seguiu á crise de 29, o capitalismo sofreu
sucessivamente maiores intervenç8es e controles governamentais, pois passou-se a acreditar que as decis8es
nacionais nio pódiam depender do acaso da ação dos empresários. O empresário na década de 50 estava mais
eonsciente da queda de suas margens de lucros e da necessidade de reduzir despesas, e se concentrava mais
nos resultados do que em esforços supérfluos e dispersivos. A pressão econ8mica da época gerou dentro das
empresas uma ` Ádministraçãoporpressdo", e a pressão exercida sobre os gerentes não conduziu a melhores
resultados. Isto porque os dirigentes das empresas interpretavam a apatia dos gerentes em produzir os resul-
tados esperados como rebeldia. Em resposta, as empresas endureciam seus controles, e com isso apertava-se
.o círculo vicioso: maior controle, maior resistência; maior resistência, maior controle. Foi então que se
buscou uma forma de equilibrar objetivos, admitir maior participação, descentralizar decis8es, permitir
autocontrole e auto-avaliaç o, proporcionando maior liberdade ou maior relaxamento dos controles2 e 3,
A AdministraçDo por objetivos surgiu como mEtodo de avaliação e controle sobre o desempenho de áreas e
organizaç8es em crescimento rápido. Inicialmente constituiu-se em um critério financeiro de avaliação e de
controle. Como critério financeiro foi válido mas, na abordagem global da empresa resultou em uma defor-
mação profissional, pois os critérios de lucro ou de custo não são suficientes para explicar a organização
social e humana. A resposta produzida nos níveis médios e inferiores da organização a esse critério foi de des-
contentamento e apatia, provocando atrito entre funcionários de nível médio e inferior e a alta direção.
Foi então que começaram a surgir as idéias de descentralização e de Administração por resultados. A única
forma que a direção encontrou para reverter o processo acima descrito foi a descentralização das decis8es e a
fixação de objetivos para cada área-chave: cada qual escolheria "como" atingir os resultados. Aboliram-se

os órggos de stajj, ficando a cargo de cada divisão a criação dos "serviços que necessitasse para atingir seus objetivos", o que fortaleceu a posição de autoridade de cada chefe operativo.

CARACTERÍSTICAS DA APO

A APO é uma técnica de direção de esforços através do planejamento e controle administrativo fundamentado no princípio de que, para atingir resultados, a organização precisa antes definir em que negócio está atuando e aoIide pretende chegar. InicIalmente se estabelecem os objetivos anuais da empresa, formulados na base de um plano de objetivos a longo prazo (que podem ser qiiinqilenais ou decenais), e os objetivos de cada gerente ou departamento são feitos na base dos objetivos anuais da empresa. A APO é um processo pelo qual os gerentes, superior e subordinado, de uma organização identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e usam esses

Peter F. Drucker, The Practice ojManagement, New York, Harper 8t Row,1954. Traduzido para o português: Prátlca de AdministrQçdo de Empresas, Rio de Janeiro Ed. Fundo de Cultura,1%2.

z George Odiorne, Manogement by Objectives, New York, Pitman 1965.

3 Edgard Schleh, Monagement by Results, New York, McGraw-Hill,1%2.

objetivos como guias para a operação dos negócios. Obtêm-se objetivos comuns e firmes que
eliminam qualquer hesitação do gerente, ao lado de uma coesão de esforços em direção aos
objelivosprincipais da organização. Assim, "o desempenho esperado de um gerentè deve ser
o reflexo do que se espera quanto à realização dos objetivos da empresa; seus resultados
devem ser medidos pela contribuição que dêem para o êxito do negócio. O administrador
tem de saber e entender o que as metas da empresa esperam dele em termos de desempenho e
o seu superior deve sa er que contribuição pode exigir e esperar dele e deve julgá-lo de con-
formidade com a mesma"".

Na realidade, a "APO é um sistema dinâmico que integra a necessidade da companhia
de alcançar os seus objetivos de lucro e crescimento, a par da necessidade do gerente de coa-
tribuir para o seu próprio desenvolvimento. É um estilo exigente e compensador de adminis-
tração de empresas"'. "Na APO, os gerentes superiores e subordinados de uma organização
em conjunto definem suas metas comuns e especificam as áreas principais de responsabili-
dade de cada posição em relação aos resultados esperados de cada um, e utiliza essas medi-
das como guias para a melhor operação do setor e verificação da contrìbuição de cada um de
seus membros"6. Assim, a APO é um método no qual as metas são definidas em conjunto
entre administrador e seu superior, as responsabilidades são especificadas para cada posição
em função dos resultados esperados, que passam a integrar os padrões de desempenho sob os
quais os gerentes serão avaliados. Analisado o resultado final, o desempenho do gerente
pode ser avaliado objetivamente e os resultados atingidos são comparados com os resultados
esperados.

Em suma, a APO apresenta as seguintes caracteristicas principais:

1. Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e o seu superior.
2. Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição.
3. Interligação dos objetivos departamentais.
4. Elaboração de planos táticos e de planos operacionais, com ênfase na mensuração e no controle.
5. Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.
6. Panicipação atuante da chefia.
7: Apoio intenso do staffdurante os primeiros períodos.

Vejamos cada uma dessas caracterfsticas da APO
separadamente

l. Estabelecimento Conjunto de Objetivos
entre o Executivo e o seu Superior

A maior parte dos sistemas de APO utiliza o estabelecimento conjunto de objetivos: tanto o
executivo quanto o seu superior participam do processo de estabelecimento e fixação de
objettvos. Essa participação, no entanto, varia muito conforme o sistema adotado. Na
maior parte dos casos, o superior faz o trabalho preliminar, enqoanto em outros os consul-
tores externos fazem quase tudo. A participação do executivo pode variar, indo desde sua

:s

4 Peter F. Drucker, The Prnctice ofManogement, cit.
5 John W. Humble, Improving Business Results, London, McGraw-Hill,1969.
6 George Odiorne, Monagement by Objectives, cit.

simples presença durante as reuniões, onde pode ser ouvido, até a possibilidade de o execu-
tivo iniciar a proposta de reestruturação do trabalho com relativa autonomia no desenvolvi-
mento do plano.

2. Estabelecimento de Objetivos para cada
Departamento ou Posição

Basicamente, a APO está fundamentada no estabeleclmento de objetivos por posições de
gerêncla. Os objetivos, em alto nível, podem ser denominados "objetivos" "metas", "alvos"
ou `Jlnolidades", porém, a idéia básica é a mesma: determinar os resultados que um gerente
em determinado cargo deverá alcançar. Freqiientemente, os sistemas de APO definem obje-
tivos quant ficados (numéricos) e com tempos predeterminados. Alguns definem objetivos
subjetivos para cargos de stajj. A maioria dos sistemas admite quatro a oito objetivos para
cada posição específica, podendo existir até dez objetivos, em muitos casos.

Situa o atual   Hieto de d   mpenho   Situa ão desej8vel

3. Interligação de Objetivos Departamentais

Sempre existe alguma forma de correlacionar os objetivos dos vários órgãos ou gerentes
envolvidos, mesmo que nem todos os objetivos estejam apoiados nos mesmos princípios
básicos. Essa ligação é virtualmente automática, envolvendo objetivos comerciais com obje-
tivos de producdo, por exemplo, ou oójetivos de um nível com os objetivos dos níveis supe-
riores e inferiores.

4. Elaboração de Planos Táticos e de Planos Operacionais,
com Ênfase na Mensuração e no Controle

A partir dos objetivos departamentais traçados, o executivo e
o seu superior (ou somente o
executivo, que posteriormente obtém a aprovação do seu superior) elaboram os

Planos Táti-
cos adequados para alcançá-los da melhor maneira. Assim, os Planos Táticos constituirão os
meios capazes de alcançar aqueles objetivos departamentais. Na seqiiência, os Planos Táti-
cos serão desdobrados e melhor detalhados em Planos Operacionais, como veremos adiante.
Em todos esses planos, a APO enfatiza a quantificação, a mensuração e o controle.
Torna-se necessário mensurar os resultados atingidos e compará-los com os resultados pla-

ncjados. Se um objrtivo não pode ser mé do, scus rcsultados n o podem ser conhecidos, e
se um objetivo não pode ser controlado, o ato de atingi-lo não pode ser avaliado. cxata-
mente a mensura o e o controle que causam as maiores dificuldadcs de implantaç o da
ÃPO; pois se não pnder ser medido o resultado, E mclhor esquecer o assunto.

5. Co tínua Avaliação, Revisão e Reciclagem dos Planos

Praticamcntc, todos os sistemas de APO possuem alguma forma de avaliação e de revisão
regular do progr sso efetuado, através dos objetivos já alcançados e dos objetivos a serem
alcançados,p rmitindo que algumas providências sejam tomadas e novos objetivos fxados

Fixr Qto dm

Flxr
o no

Awl
o oom

E4borr b do
m

Dadobnnrnm

nat oa

mnrprrr O oom

O CICLO CONTfNUO DA APO

para o período seguinte. Geralmente há um ciclo típico da APO que envolve as seguinte5
etapas :

a) a partir dos objetivos globais da empresa e do Plonejamenlo Estratégico, estabelecem-se os objetivos
departamentais para o primeiro ano, numa reunião entre o executivo (gerente do departamento) e o seu
superior;
b) o executivo (ou em outra reunião com o seu superior) elabora o seu Plano Tótico que Ihe permita alcançar
os objetivos departamentais fixados;
c) o executivo elabora juntamente com os seus subordinados os Planos Operacionais necessários à imple-
mentação do Plano Tático do departamento;
d) os resultados da execução dos planos sào continuamente avaliados e comparados com os objetivos fixados;
e) em função dos resultados obtidos procede-se à revisào ou reajustes dos planos ou a alteraçdes nos objeti-
vos estabelecidos;
f) no ciclo seguinte, estabelecem-se os objetivos departamentais para o segundo ano, numa reuniào entre o
executivo e o seu superior, tomando por base os resultados do primeiro ano;
g) repete-se a seqÚência do ciclo anterior.

6. Participação Atuante da Chefia

Há grande participa ão do superior. A maior parte dos sistemas de APO envolve mais o
superior do que o subordinado. Há casos em que o superior estabelece os objetivos, "vende-
os", mensura-os e avalia o progresso. Esse processo freqiientemente usado é muito mais
"controle por objetivos" do que "Administra ão por Objetivos".

7. Apoio Intenso do Staff' ' , Durante os Primeiros Períodos

A implantação da APO requer o apoio intenso de um staff previamente treinado e prepa-
rado. A abordagem do tipo "faça-o você mesmo", não é aconselhável em APO, pois ela
exige coordenação e integração de esforços, o que pode ser feito pelo staff.

FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

A "Administração por Objetivos é um modelo de administração através do qual todas as

gerências de uma organização estabelecem metas para suas administrações, no início de cada
período ou exercício fiscal, de preferência coincidindo com o exercício fiscal da empresa, em
consonância com as metas gerais da organização, fixadas pelos acionistas, através da Direto-
ria". Um "objetivo é um enunciado escrito sobre resultados a serem alcançados num perío-
do determinado. O objelivo deve ser quantificado, difícil, relevante e compatível. Objetivo é
uma declaração escrita, um enunciado, uma frase; é um conjunto de números. O quanto
possível, números. A quase totalidade dos objetivos é quantifieada. São números que orien-

tam o desempenho dos gerentes para um resultado mensurável, difícil, importante e comp
tível com os demais resultados"'.
Nafixação dos objetivos, devem-se considerar os seguintes aspectos:

a) A express o "objetivo da empresa" é realmente imprópria. A empresa é algo inanimado e, em conse-
qÚência, nào tem objetivos, metas ou planos. Os objetivos de uma empresa representam em verdade os
propósitos dos indivíduos que nela exercem o poder de lidérança.
b) Os objetivos são fundamentalmente necessidades a satisfazer. Os objelivos da empresa podem representar
exclusivamente as necessidades vistas pela liderança, ou podem ter bases mais amplas representando os
interesses dos acionistas, da equipe administrativa, dos funcionários, dos clientes, ou do público em geral.
c) Os subordìnados e demais funcionários têm uma série bem grande de necessidades pessoais. Estas neces-
sidades, por sua vez, desdobram-se em objetivos e metas pessoais, que podem ser declaradós ou ocultos.
d) Os objetivos e as metas pessoais não sào sempre idênticos aos objetivos e metas da empresa. Entretanto,
não devem estar em conflito: o desafio da gerência moderna é conseguir torná-los compatíveis.

Estas considerações devem ser sempre lembradas para acompanhar a análise dos obje-
tivos. A importância dos objetivos pode ser avaliada pelos seguintes aspectos:

a) os objetivos proporcionam à organização uma diretriz certa no sentido de uma finalidade comum;
b) provocam o trabalho em equipe e podem ser usados para eliminar as tendências egocêntricas de grupos
existentes na organização;
c) servem de base segura para verificar o valor das metas e dos planos e ajudam a evitar erros devidos à
omissão;
d) tornam maiores as possibilidades de previsão do futuro. Uma organização deve dirigir o seu destino, ao
invés de submeter-se a fatalidades ou ao acaso;
e) muitas vezes os recursos são escassos ou mal colocados. Os objetivos ajudam a orientar e a prever a sua
distribuição criteriosa.

A Administração por Objetivos implica uma técnica sistemática de gerência. Forte
ênfase é colocada no planejamento e no controle. Há características estruturais e comporta-
mentais nesta sistemática de fixação de objetivos.
As caracteristicas estruturais são:

- Os executivos fixam alvos a longo e a curto prazo. Os de
longo prazo são em geral estabelecidos pelos
dirigentes da cúpula.

- Os objetivos e metas são expressos como resultados finais e não como tarefas ou atividades.
- Os objetivos e metas devem ser coerentes, bem como coordenados nos sucessivos níveis e áreas da organi-
zaçào.

As caracteristicas comportamentais s o:

- Dá-se ênfase no compromisso próprio dos subordinados em relaC o às metas, isto é; os subordinados
preparam suas próprias metas e passam a ser responsáveis por elas.
- Dá-se ênfase à auto-análise do desempenho e ao conseq ente autocontrole, em relação aos resultados
obtidos à frente das metas predeterminadas.
- Os desvios de resultados em relação às metas provocam autocorreçào no desempenho é, se necessário,
orientação específica do superior.

João Bosco Lodi, Administraç8o por Objetivos. Uma Crltica, São Paulo, Li raria Pioneira Editora,1972,
p. 33

Administração por Objetivos:
é uma técnica participativa de planejamento e avaliação;
através da qual superiores e subordinados, conjuntamente, definem aspectos prioritários e
estabelecem objetivos (resultados) a serem alcançados, num determinado período de tempo e em termos quantitativos, dimensionando as respectivas contribuiçdes (metas);
e acompanham sistematicamente o desempenho (controle) procedendo às correções necessárias .

UMA CONCEITUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

l. Critérios de Escolha dos Objetivos

Os critérios para escolha dos objetivos devem ser estabelecidos de acordo com a prioridade e a sua contribuição para o alcance dos resultados-chave da empresa. Eis alguns critérioss:

a) procurar as atividades que têm maior impacto sobre os resultados;
b) o objetivo deve ser específico quanto aos dados concretos: o que, quanto, quando. Os resultados esperados devem ser enunciados em termos mensuráveis e bastante claros;
c) focalizar objetivos no trabalho e nào no homem;
d) detalhar cada objetivo em metas subsidiárias;
e) usar linguagem compreensível para os gerentes;
f) manter-se dentro dos princípios de Administração. Concentrar-se nos alvos vitais do negócio e não se dispersar em atividades secundárias;
g) o objetivo deve indicar os resultados a serem atingidos, mas não deve limitar a liberdade de escolha dos métodos. Indicar o quanto, mas nào o como;
h) o objetivo deve ser difícil de ser atingido, requerendo um esforço especial, mas não a ponto de ser impossível;
i) o objetivo deve representar uma tarefa suficiente para todo o exercício fiscal da empresa;
j) o objetivo deve ter alguma ligação remota com o plano de lucros da empresa, que é geralmente o objetivo último.

Cada área de atividade da empresa presenta uma tendêncià muito forte a maximizar os seus objetivos e resultados, de tal maneira que o esforço de uma área geralmente anula o de outra, estabelecendo na empresa um esforço de subobjetivação. Cada subobjetivo maximizado leva a empresa a se transformar num sistema centrífugo de esforços: os

esforços mais
se separam do que se conjugam, tendendo a sair do sistema. Ansoff salienta que o ideal seria
o efeito não simplesmente da soma dos esfocços, mas da sua multiplicação: o sinergismo9.
O sinergismo significa o efeito multiplicador da combinação dos recursos, pois os recucsos
utilizados conjugadamente produzem um efeito maior do que simplesmente a sua soma. Daí
a necessidade de um sistema de resultados globais previamente definidos por divisões, por

s João Bosco Lodi, Administração por Objetivos. cit., 1970, pp. 99 a 102.
9 H. Igor Ansoff, Corporute Strategy, New York, McGraw-Hill,1%5, pp. 75 a 103.

departamentos etc. convergindo os objetivar em uma direção única. É o que salienta Lodi:

"Quando os resultados colidem entre si (porque o lucro colide com a produtividade, a inovação colide com o aspecto operacional atual e assim por diante) nenhum objetivo trabalha junto com outro. O trabalho da administração, pois, é o de compatibilizar objetivos conflitantes. Toda empresa, no fundo, é um conjunto de conflitos que vão existindo num equilíbrio instável. Focalizando-se uma coisa, tira-se de outra"'o.

2. Hierarq ia de Objetivos

Como as organizações sempre perseguem mais de um objetivo, surge o problema de qual ou quais são os objetivos mais importantes e prioritários. Os objetivos precisam ser escalonados em uma ordem gradativa de importância, relevância ou de prioridade, em uma hierarquia de objetivos, em função de sua contribuição relativa à organização como um todo. Cada organização tem, implícita ou explicitamente, a st a hierarquia de objetivos.

Os objetivos mais comuns às empresas privadas, por exemplo, costumam ser os seguin-
II C Ii.
Le S

a) posição competitiva no mercado;
b) inovac o e criatividade nos produtos;
c) produtividade e índices de efici ncia;
d) aplicação rentável dos recursos físicos e financeiros;
e) taxa de dividendos ou índice de retorno do capital investido (lucro);
f) qualidade da administração e desenvolvimento dos executivos;
g) responsabilidade pública e social da empresa.

A hierarquia de objetivos de uma organização pode sofrer inúmeras mudanças, seja na colocação relativa dos objetivos, seja na substituição de certos objetivos por outros objetivos difeIentes. Alguns objetivos podem dificultar o alcance de outros, enquanto alguns objetivos podem facilitar outros, provocando o efeito sinérgico. Para que a hierarquia de objetivos possa ser eficientemente alcançada, tornam-se necessários os seguintes cuidados":

a) os objetivos ngo precisam inicialmente traduzir as grandes aspirações fundamentais da empresa, porém todos os objetivos incluídos na hierarquia devem ser compatíveis com tais aspiraçdes;

b) devem fazer com que todos os órgãos e eomponentes da empresa contribuam com na parcela do esforço geral;

c) devem levar em conta a necessidade de várias alternativas para sua execuC o, assim como a relativa efi-ciência e o custo de cada uma delas;

d) devem ser comunicados a todos os interessados para que cada qual compreenda as metas da respectiva função e suas relaç8es com os objetivos fundamentais da empresa;

e) devem ser periodicamente reexaminados e reformulados, não apenas para serem atualizados de acordo com a mudança das condiç8es do mercado, mas, também, devido aos benefícios que podem ser obtidos com a revisão atenta dos fins visados pela organização.

o João Bosco Lodi, Administioç'Bo por Objetivos. Uma Crftica, cit., pp. 32 e 33.

Peter F. Drucker, The Pracrice ofManagement, cit.

2 João Bosco Lodi, Administruç8o por Objetivos, cit., pp. 93 e 94.

3 Charles H. Granger, "The Hierarchy of Objectives", Haward Business Review, maio/jun. 1964.

' PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
E PLANEJAMENTO TÁTICO

Escolhidos e fixados os objetivos organizacionais, isto é, os objetivos globais da empresa a serem alcançados, o próximo passo é saber como alcançá-los, isto é, estabelecer a estratégia empresarial a ser utilizada para melhor alcançar aqueles objetivos e quais as táticas que melhor implementem a estratégia adotada.

l. Conceito de Estratégia e de Tática

O antigo conceito militar define estratégia como a aplicaçâo de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos empresariais, podemos definir a estratégia como "a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando a atingir objetivos a longo prazo.
Tática é um esquema específico de emprego de recursos dentro de uma estratégia geral. No plano militar, uma mobilização de tropa é uma tática dentro de uma estralégia mais ampla; no plano gerencial, o orçamento anual ou o plano anual de investimentos é um plano tático dentro de uma eslratégia global a longo prazo. Uma guerra requer uma ou mais estratégias; cada estratégia requer uma proliferação de ações ou medidas táticas. O planejamento para cinco anos na empresa requer uma estratégia, à qual se ligam os planos táticos de cada ano compreendido nesse período"".

A diferença básica entre estratégia e tática reside nos seguintes aspectos: em primeiro lugar, a estratégia se refere à organização como um todo, pois procura alcançar oójetivos organizacionais globais, enquanto a tática se refere a um de seus componentes (departamentos ou unidades, isoladamente), pois procura alcançar objetivos departamentais. A estratégia é composta de muitas táticas simultâneas e integradas entre si. Em segundo lugar, a estratégia se refere a objetivos situados a longo prazo, enquanto a tática se refere a objetivos situados a médio e curto prazo. Para a implementação da estratégia, tornam-se necessárias muitas táticas que se sucedem ordenadamente no tempo. Em terceiro lugar, a estratégia é definida pela alta administração, enquanto a tática é da responsabilidade da gerência de cada departamento ou unidade da empresa.

Estratégia	Tática
Envolve a organização como uma totalidade	Refere-se a cada departamento ou unidade da organização
É um meio para alcançar objetivos organizacionais	É um meio para alcançar objetivos departamentais
É orientada para longo prazo	É orientada para médio ou curto prazo
É decidida pela alta administraçào da organização	É da responsabilidade de cada gerente de departamento ou unidade da organização

COMPARAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E TÁTICA

4 Joào Bosco Lodi, Adminútraçdo por Objetivos. Uma Crltica, cit., p.112.

Lodi esclarece alguns mal-entendidos a respeito de estratégia'5:

a) quando se constrói uma estratégia, não se pretende tomar hoje decis8es sobre o futuro, mas tomar hoje decis8es tendo em mente o futuro;

b) a estratégia não deve ser confundida com um de seus planos táticos: estratégia não é só inovação, ou só diversificação ou planejamento financeiro, mas o conjunto disso dirigido a objetivos a longo prazo que se pretende atingir;

c) a estratégia não é um fim em si mesma, mas apenas um meio. Deve ser reavaliada e reajustada constantemente em funçào das mudanças;

d) estratégia não dá a certeza, mas apenas probabilidade com relação ao futuro.

Ansoff propõe certas categorias de estratégias, assegurando que cada empresa se enquadra em uma delas quando se dirige a determinados objetivos a longo prazo'6. Sua tipologia de estratégias é a seguinte:

a) máximo rendimento atual: é uma estratégia que tende a extrair o máximo de seu ativo e a elevar ao máximo a liquidez de caixa, visando unicamente sobreviver para produzir rendimentos'

b) ganhos de capital' é uma estratégia que tende a obter lucratividade a curto prazo, desprezando os objetivos a longo prazo, a fim de criar uma imagem pública de empresa em rápido crescimento. É típica de empresas que pretendem atrair capital ou atenção, mas que andam na corda bamba em qualquer crise que sobrevenha;

c) liquidez de patrimônio: é uma estratégia que busca atrair compradores, procurando demonstrar elevada tlexibilidade patrimonial, mesmo que com baixa rentabilidade. É típica de empresas que pretendem abrir seu capital ou que pretendem fundir-se com outros grupos empresariais;

d) responsobilidade social: é uma estratégia que demonstra um certo interesse em quest8es civis ou nacionais, com as quais o seu interesse está identificado. É o caso de empresas fabricantes de papel ao fazerem campanhas de proteção às reservas 0orestais, protegendo seus interesses a longo prazo.

e) j lantropia: é uma estratégia pela qual a empresa envida recursos a objetivos não-econômicos ou instituiç8es não-lucrativas (como fundaç8es científicas ou humanitárias).

f) atitudepara com os riscos: é uma estratégia voltada para a redúção dos riscos do negócio, mesmo que isto reduza também o volume dos lucros. É o caso de uma administração velha que pretende perpetuar-se no poder.

Essa tipologia de estratégias de Ansoff não esgota o assunto, podendo ocorrer

outras categorias de estratégias, assim como combinações das mais variadas entre as estratégias acima enumeradas.

Tanto a estratégia empresarial como as táticas dela decorrente exigem planejamento. E o planejamento é a base da APO. Aliás, a APO se fundamenta no planejamento estratégico da empresa e nos planos táticos dos diversos departamentos ou unidades da empresa.

2. Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico se refere à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global e a longo prazo.

5 Joào Bosco Lodi, Administraçdo por Objetivos. Uma Critica, cit., pp. 1 I2 a 1 I4.

6 H. Igor Ansoff, Corporate Strategy, cit.

A elaMoração do Planejamento Estratégico exige quatro fases bem definidas:

a) Formulação dos Objetivos Organizacionais a Serem Alcançados

Nesta primeira fase, a empresa escolhe os objetivos globais que pretende alcançar a longo prazo e define a ordem de importância e de prioridade de cada um em uma hierarquia de objetivos.

b) Análise Interna das For as e Limitações da Empresa

Trata-se de uma análise organizacional, ou seja, de uma análise das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e dos pontos fracos que a empresa possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da empresa que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o alcance daqueles objetivos.

Essa análise interna geralmente envolve:

análise dos recursos (recursos financeiros, máquinas, equipamentos, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia etc.) de que a empresa disp8e ou pode dispor, para as suas operaçòes atuais ou futuras;

análise da estrutura organizacional da empresa, seus aspectos positivos e negativos, a divisão de trabalho entre os departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais;

avaliação do desempenho da empresa, em termos de resultados de lucratividade, produçào, produtividade, inovaçào, crescimento e desenvolvimento dos negócios etc., no momento em relaC o aos anos anteriores.

c) Análise Externa do Meio Ambiente

Trata-se de uma análise do ambiente externo, ou seja, das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe-impõem desafios e oportunidades. Essa análise externa geralmente envolve:

mercados abrangidos pela empresa, suas caracteristicas atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas;

concorrência ou competiçdo, isto é, empres s que atuam no mesmo mercaào, disputando os mesmos clientes ou consumidores ou disputando os mesmos recursos;

jatores externos como a conjuntura econômiea, tendências políticas, sociais,

culturais, legais etc., que afe-
tam toda a sociedade e todas as empresas nela situadas.

d) Formulação das Alternativas Estratégicas

Nesta quarta fase do Planejamento Estratégico procura-se formular as várias alternativas
possívéis de estratégias ou de meios que a empresa pode adotar para melhor alcançar os obje-
tivos vrganizacionais pretendidos, tendo em vista as suas condições internas e as condições
externas existentes ao seu redor. As alternativas estratégicas constituem os cursos de ação
futura que a empresa pode adotar para atingir seus objetivos globais.

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (AFO)

De um modo genérico, o Planejamento Estratégico de uma empresa se refere ao pro-
duto (os bens que a empresa produz ou os serviços que presta) ou ao mercadò (onde a empre-
sa coloca seus produtos ou bens ou onde ela presta seus serviços). Dal a matriz produto/
mercado com as várias alternativas estratégicas:

A MATRIZ PRODUTO/MERCADO E SUAS ,ALTERNATIVAS

Se o principal objetivo organizacional, por exemplo, é o lucro, parece intuitivo que
existe uma infinidade de cursos de ação futura que a empresa pode adotar para alcançar esse
objetivo. Cada um desses possíveis cursos de ação futura deve ser analisado, avaliado e com-
parado com os demais em termos de custos, investimentos necessários, riscos envolvidos,
disponibilidades existentes, possíveis resultados decorrentes e interesses envolvidos.

I 1. MERCADOS
A. Fator xtarno::
1. EoonBmicos
I 2. Sociolbçioo:
I 3. T cnolbgico:
i. Polttioo:
I B. Matriz produtò/nerr. O:
Produto atwl: Now oroduto:
Mtrc,do
I atwl
novo .illk
I 2. CONCORRENCIA
A. P ra oon:umidorn:
I 1. Q ,p,n ,o m nrrado: ~I.cionrdo:
I 2. Outn: rrrrrrriru d
g. P n ncurt :
I 1. Finrno:iro:
I 2. P i: d xprctrtin:
I ~.Outro: d oninrt

DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

Adaptado de: John W. Humble, lmproving Business Resuits, London, McGraw-Hill Book Co.. 1969.

Com todos esses elementos - objetivos organizacionais, análise das condições internas, análise das condições externas e alternativas estratégicas, a empresa tem condições para preparar seu Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico deve especificar, em linhas gerais, onde a empresa pretende chegar no futuro e como se propõe a fazê-lo a partir do presente.

O Planejamento Estratégico deve comportar decisões sobre o futuro da empresa. As principais decisões inc1uídas em um Planejamento Estratégico são as seguintes:

- objetivos orgonizocionais globais que a empresa pretende atingir a longo prazo e seu desdobramento em objetivos departamentais detalhados para cada um de seus departamentos ou unidades;
- as atividades esco/hidas, isto é, os produtos (bens ou serviços) que a empresa pretende produzir;
- o mercado visado pela empresa, ou seja, os consumidores ou clientes que a empresa pretende abranger com seus produtos;
- os /ucros esperados para cada uma de suas atividades;
- alternativas estratégicas quanto às suas atividodes (manter o produto atual; desenvolver o produto atual, introduzir novos produtos);
- alternativas estratégicas quanto ao mercado (manter o mercado atual, maior penetração no mercado atual, desenvolver novos mercados);
- interação vertical em direção aos fornecedores de recursos ou integração horizontal em direção aos últimos consumidores ou clientes;
- novos investimentos em recursos (materiais, financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, tecnologia etc.) para inovação (mudanças) ou para crescimento (expansão);
- etc.

3. Desenvolvimento dos Planos Táticos

A partir do Planejamento Estratégico, a empresa pode partir para o Planejamento Tático. Melhor dizendo, o Planejamento Estratégico passa a ser desdobrado em vários Planejamentos Táticos, ou Planos Táticos, simplesmente. Os Planos Táticos precisam ser adequadamente integrados e coordenados para não prejudicar o Planejamento Estratégico.

Humble" salienta que, geralmente, os principais Planos Táticos se referem a quatro áreas de atuação: ,

a) P/anejamento organizacional a respeito da estrutura da organizaçào mais adequada ao alcance dos obje-

tivos globais e estratégicos da empresa, sua possíveis alteraç8es e suas te dências para o futuro.

b) P/anejamento do desenvolvimento produlo/mercado, indicando as opç8es, da empresa em relaçào à matriz produto/mercado e aos seus desdobramentos possíveis em termos de alternativas estratégicas quanto às suas atividades (produto) e quanto ào seu mercado, a possível integraçào vertical ou horizontal daí decorrente.

c) P/anejamento do desenvolvimento de recursos para as operaç8es da empresa, envolvendo recursos físicos e materiais (máquinas, equipamentos, matérias-primas), recursos tecnológicos (métodos e processos, tecnologias), recursos financeiros (investimentos, financiamentos), recursos humanos (treinamento e desenvolvimento de pessoal e de gerentes) etc.

d) Planejamento de operaçdes da empresa relacionadas com a produC o e com a comercializaC o. Enquanto o planejamento da produC o se refere a como o produto será produzido (quantidades, matéria-prima necessária, mào-de-obra envolvida, carga de máquinas, níveis de qualidade, estoque de matérias-primas e

John W. Humble, Improving Business Results, London, McGraw-Hill Book Co., I%4

de produtos ácabados etc.), o planejamento da comercializaçào se refere a como o produto será comer- "
cializado ou vendido (preCos, cotas por regides e pdr vendedor, previsão de vendas, programação de pro-
paganda e de promoçào etc.).

Planos táticos: Planos operacionai::

Planos detalhado: Objetivos dep namentais de cada gerente

DESENVOLVIMENTO DOS PLANOS TÁTICOS

Adaptado de: John W. Humble, lmproving Business Results, London, McGraw-Hill Book Co., 1969

Para que cada um desses quatro planos táticos possa ser implementado e produzir efei-
tos, é preciso que cada um deles seja novamente desdobrado em outros planos operacionais
mais específicos. Enquanto o Planejamento Tático se refere ao médio prazo, um Plano Ope-
racional é mais detalhado e se refere ao curto prazo.

CICLO DA APO

A APO envolve um comportamento cíclico de tal forma que o resultado de um ciclo permite
", correçdes e ajustamentos no ciclo seguinte, através da retroação proporcionada pela avalia-
ção dos resultados. Esse ciclo, como já vimos, costuma corresponder ao exercício fiscal da
empresa (geralmente um ano) para facilidade de execução e de controle. Os principais auto-

res da APO apresentam modelos bastante variados, cujos ciclos apresentam conteúdos dife-
rentes. À guisa de mera amostragem, damos abaixo alguns modelos de ciclos de APO:

l. Modelo de Humble

John W. Humble define a APO como "um sistema dinâmico que procura integrar as neces-
sidades da companhia de definir e atingir seus alvos de lucro e crescimento com a necessidade

Planos tgtiC08: Planos operacionaie:

ESOUEMA TÍPICO DE PLANOS TÁTICOS

Adaptado de: John W. Humble, lmproving Business Results, London, McGraw-Hill Book Co., 1969

do gerente de contribuir e de desenvolver-se. É um estilo de gerêneia exigente e recompensa-
dor"'s. Humble salienta que o funcionamento de um programa de APO provê os seguintes
aspectos

. A rcvisão crítica dos planos estratégicos e táticos da companhia.
. Esclarccimcnto para cada gerente dos resultados-chavc e padrees de desempenho que ele precisa atingir.
Estcs cstão ligados aos objetivos dcpartamcntais e organizacionais, aumentando seu engajamento e sua
contribuiClo Para estes objetivos.
Criação dc um plano dc mclhoria da função quc pcrmita mcnsurar sua contribuição para o alcance dos
objctivos da companhia.
. Estabclecimentò dc condições que permitam atingir os resultados-chave e o plano de melhorias, como:

- uma cstrutura de organização que d2 ao gerente a máxima liberdade e flexibilidade de operação,
- um sistcma de informaçbcs para a ger2ncia com uma freqti8ncia e dinamismo que tornem mais eficaz o
autocontrolc e possibilitem dccis8es melhores e mais rápidas.

. Uso sistcmático da avaliaçgo de desempcnho para ajudar os gercntes a superarem seus pontos fracos,
aprovcitarem seus pontos fortcs c accitarcm rcsponsabilidade pelo autodesenvolvimento.
Aumento da motivação do gerente por maior responsabilidade, melhores planos de salário e planejamento
dc carrcira" 9.

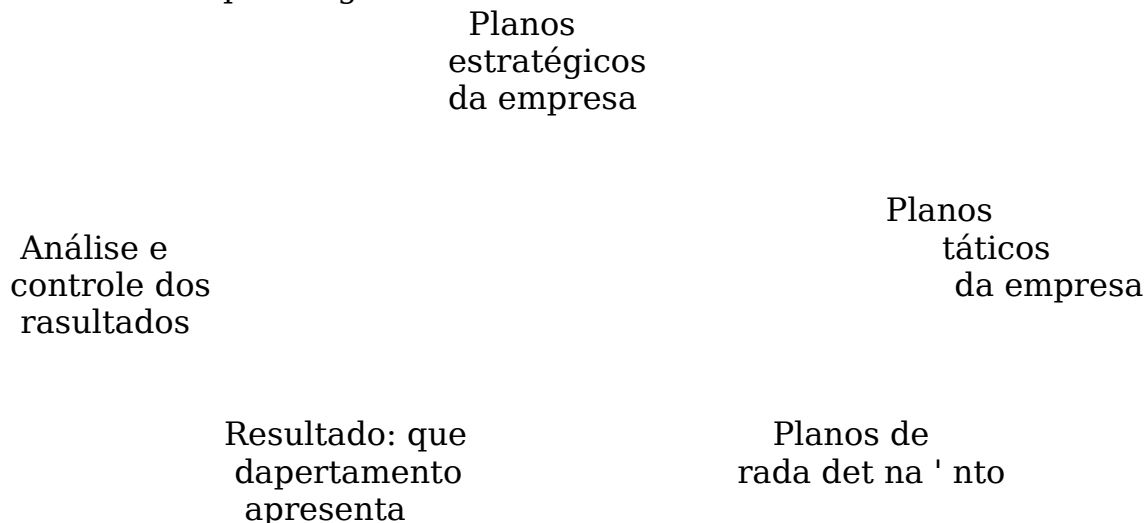
Todos esses aspectos são interdependentes e a natureza dinâmica do sistema pode ser
demonstrada pelo seguinte ciclo:

Planos
estratégicos
da empresa

Planos
táticos
da empresa

Análise e
controle dos
rasultados

Resultado: que
dapertamento
apresenta

Planos de
rada det na ' nto

2. Modelo de Odiorne

George Odiorne propõe um modelom composto por um ciclo de sete etapas, a saber:

a) Estabelecimento dc medidas dc desempcnho da organização e delineamento dos objetivos organizacionais
a screm alcançados.

s John W. Humble, Improving Business Results rit.
9 John W. Humblc, Improving Management Perjormanre, London, British Institute of Management,1%7
m Gcorge Odiorne, Manogement by Objectives, rit., p. 7g.

b) Revis o na estrutura da organização em funçào dos objetivos pretendidos.
c) A partir das duas etapas anteriores, cada superidr estabelece alvos e medidas de avaliaçào para seus subor-
dinados. Cada subordinado, por seu lado, prop8e alvos e medidas de avaliaçào para o seu próprio tra-
balho.
d) O superior e cada um de seus subordinados chegam a um acordo comum em relação aos alvos e medidas
de avaliaçào do trabalho do subordinado, levando-se em consideração os objetivos da organizaç o, bem
como as med.idas de desempenho da organizaçào.
e) Acompanhamento contínuo efetuado sobre resultados periódicos do trabalho do subordinado à frente
dos prazos intermediários previamente estabelecidos na etapa 4. Consideram-se aqui novas entradas de
dados e situaçòes capazes de modificar os objetivos e abandonam-se os alvos inadequados.
f) AvaliaC o periódica e cumulativa dos resultados do trabalho do subordinado em relação aos alvos estabe-
lecidos para ele. Trata-se aqui de uma avaliaçào do desempenho do subordinado, dos seus pontos fortes e
fracos, bem como da proposiCào de medidas para o seu desenvolvimento.
g) Avaliac o do desempenho da organizaCào como um todo. Essa avaliaC o do desempenho da organizaCào
(das suas divisdes, departamentos etc., do seu potencial humano e dos demais recursos à disposiCiìo) é o
elemento de retroaCào para o início do ciclo seguinte.

MODE O DE ODIORNE

fonte: George Odiorne, Management by Objectives, New York, Pitman Publishing Co., 1965, p. 78

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO1

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS

A Administração por Objetivos geralmente está interligada a um Programa de Desenvolvi-
mento de Executivos.

Diz HumbleZ que o homem é a base da empresa e, no entanto, o que se faz é torná-lo elemento passivo apá-
tico, a enas atento ao relógio, desinteressado de atingir os alvos estabelecidos, rotineiro,inflexível, depen-
dente de seus superiores. "A Administração por Objetivos tem um ponto de vista completamente diférente.
Suas técnicas baseiam-se na experiência prática de que o administrador responde com vitalidade aos objeti-
vos verdadeiramente desafiantes, se tiver colaborado na fixaC o desses objetivos e se trabalhar num clima
organizacional ùe estimule o autodesenvolvimento e o autocontrole e que facilite as comunicaCóes." Mais
adiante, acrescenta que "pode-se recear que a Administração por Objetivos venha a provocar antagonismos
entre os administradores: sua insistência quanto à mensurabilidade e resultados pode torná-los mais vulnerá-
j P j .
veis ao malo ro. O administrador, em geral, dese a rofundamente merecer uízo favorável uando subme-
tido a provas cujos critérios tenham sido por ele oportunamente influenciados
Um rave roblema das organizaçóes é o conflito entre as aspiraçóes e expectativas democráticas dos empre-
ad e a a participaCào muito limitada na tomada de decisóes. O problema está na grande dificuldade de
se integrarem objetivos pessoais e objetivos organizacionais.
A Adminlslra ão or Objetivos é "... um processo pelo qual os gerent sprinciPa e subordinados de uma
ç p de responsabilidade de
firma identificam em conjunto seus objetivos comuns, definem as áre s medidás como orientaC o para
cada indivíduo em termos dos resultados que dele se esperam, usando essa
operar a unidade e assessorar a contribuição de cada um de seus membros"23.

Os diversos sistemas de APO variam muito quanto à ênfase dada ao desempenho e à
recom ensa como salários, promoção e maiores responsabilidades. A maioria sugere que a
discus o sobre desempenho deve ser separada da revisão de salário. Alguns chegam a suge-
rir que o que acontece entre o superior e o subordinado em relação à obtenção de resultados
não deve ser considerado durante a revisão de salário. No fundo, a APO está estreitamente
li ada à motivação e ao desenvolvimento pessoal do ex an
Introduzida de maneira certa, a APO pode provoc de motivação, especialmente

se os ob etivos forem determinados em conjunto com os superiores e se o superior for consi-
derado mais como um orientador do que como um juiz, e se todos os que alcançaram um
bom desem enho forem recompensados. Alguns administradores de alto nível cometem
o erro de v p a APO principalmente como uma ferramenta de controle e avaliação. Certa-
mente, a APO pode conter ambos, mas essa não é a sua idéia principal.

Programa de Desenvolvimento de Executivos

Terminada a elaboração dos Planos Táticos, dentro da orientação traçada pelo Plano Estra-
tégico, a empresa já tem condições de estabelecer os planos para cada unidade da organiza-
ção (departamentos e seções) e, a partir daí, os objetivos que caberão a cada executivo.

z John W. Humble, Improving Manogement Performance, cit.
z2 John W. Humble, Improving Munagement Performance, cit.
23 John W. Humble, Improving Manogement Performance, cit.

Objetivo: dos depenamentos 8 iBÇÕBs

Objetivos do gerente

Pleno da tirma pare o ano seguinte

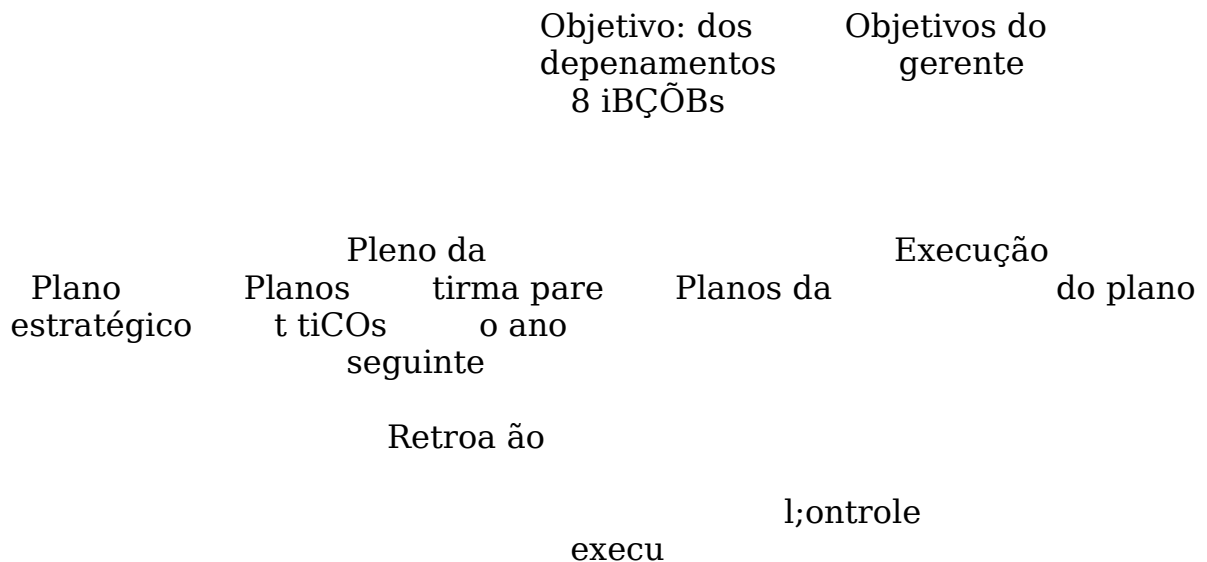
Plano estratégico

Planos t tiCOs

Planos da

Execução do plano

Retroa ão

l;ontrole execu

ASPECTOS DA APO OUE PROPORCIONAM O DESENVOLVIMENTO DOS EXECUTIVOS

Adaptado de: John W. Humble, lmproving Business Results, London, McGraw-Hill Book Co., 1969.

Paralelamente, aparece o problema de preparação adequada do executivo que o habilite a alcançar adequadamente os objetivos propostos. Surge então um dos aspectos mais intéressantes da APO: o programa de desenvolvimento de executivos. Não adianta traçar objetivos se o executivo nâo tem condições, pessoais e profissionais, de alcançá-los, colocando em risco todo o funcionamento do sistema.

Lodiu expõe o problema das necessidades da empresa em paralelo com as necessidades do executivo e o plano de desenvolvimento de executivos capaz de propiciar uma solução adequada (ver quadro da página seguinte).

A simples definição dos objetivos e dos resultados que cada executivo deve alcançar de nada vale se não for feito paralelamente um programa de desenvolvimento dos executivos que trate das qualificações necessárias dos executivos, seu recrutamento e seleção, a classificação e avaliação do cargo e estruturas de salário. Na avaliação dos resultados alcançados, identifica-se também o desenvolvimento potencial de cada executivo, seu treinamento e aperfeiçoamento, bem como seu esquema de recompensas salariais.

O programa de desenvolvimento de exe utivos geralmente segue as seguintes fases:

a) análise dos resultados-chave do ciclo de atividades'
b) plano de ação em termos de prioridades preestabelecidas;
c) avaliação do desempenho dos executivos em função dos resultados alcançados;
d) elaboração do prbximo plano de ação cobrindo um novo ciclo de

atividades;

e) treinamento individual e em grupo baseado na análise de necessidades do executivo e nos resultados ava-
liados.

Lodizs apresenta um modelo que pode ser sintetizado no gráFico da página seguinte:

z` João Bosco Lodi, Admtnistrução por Objetivos, cit.
zs Jogo Bosco Lodi, Administraçdo por Objetivos, cit., p. 87

ADMINISTRAÇÃO POR OBlETIVOS (APO)

FASES DO PROGRAMA
NECESSIDADES NECESSIDADES DE
DESENVOLVIMENTO
DA EMPRESA DO EXECUTIVO DE EXECUTIVOS
Fixar mctas para esclarecer os "Digam-me o que esperam de Plano de
Objetivos Anúais
objetivos do negócio. mim." Plano de Objetivos
Individuais
Conseguir a melhor utilizaC o dos "Dêem-me oportunidade de fazê-
Planejamento da OrganizaC o
Recursos Humanos lo." Remoção de barreiras à
efi-
ciência

Orientar os Recursos Humanos "Digam-me como vou indo." Avaliação
de Desempenho
para atingir a efici8ncia.
Corrigir desvios no desempenho "Orientem-me quando eu pre-
Treinamento e OrientaCBo
dos executivos.
Retribuir o valor da contribuição "Paguem-me de acordo com minha
Classificação de Cargos Execu-
individual. contribuição." tivos
Sistema de Remuneração

Garantir o futuro do negbcio. "Favoreçam meu progresso." Plano de
Sucessão
A INTER-RELAÇÃO DE NECESSIDADES
Fonte: Jogo Bosco Lodi, senvolvimento de Executivos. A Experiência Brasileira. S
o Paulo, Livraria Pioneira
Editora,1%8, p. 7.

MODELO PARA DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS
SEGUNDO LODI
Fonte: Joáo Bosco Lodi, Administreção por Objetivos. Uma Cririca, São Paulo.
Livraria Pioneira Editora.
1972, p. 87.

No fundo, a APO procura integrar os objetivos de lucro e desenvolvimento da empresa com os objetivos individuais dos executivos que estão incumbidos de sua execução. Mais ainda, o desenvolvimento da empresa deve ser conduzido em paralelo com o desenvolvimento de seus gerentes e de todo o pessoal envolvido.

APRECIAÇÃO CRÍTICA DA APO

A APO não é uma fórmula mágica, mas um meio de desenvolver um trabalho ordenado e consciente para conhecer com razoável probabilidade o resultado futuro das décisões. Como a APO envolve um processo polftico (definição política dos propósitos que animam a organização), um processo de planejamento (o planejamento organizacional, o planejamento estratégico e o planejamento tático) e um processo de direção (envolvendo a supervisão média e a execução), é muito comum que um ou mais desses três processos não funcione bem. Aí começam a ocorrer problemas com a APO.

l. Os Dez Pecados Capitais da APO

Humble assegura que existem dez maneiras garantidas de se fracassar com a APO, a saberzb

a) náo obter a participação da alta gerência;
b) dizer a todos que a APO é uma técnica suprema capaz de resolver todos os problemas;
c) adotar a APO dentro de um programa acelerado;
d) fixar somente objetivos quantificáveis;
e) simplificar ao extremo todos os procedimentos;
f) aplicar a APO em áreas isoladas - nào fazer a companhia participar globalmente;
g) delegar todo o projeto da APO a pessoal de nível inferior;
h) concentrár em indivíduos e ignorar os problemas de grupo;
i) inaugurar o sistema com uma festa e depois deixá-lo andar sozinho: nunca verificar como está andando;
j) ignorar as metas pessoais dos gerentes, concentrando-se apenas nos objetivos da companhia.

2. Crítica de Levinson

Levinsonz' salienta que a APO deixa de levar em conta as raízes mais profundas,

emocionais
e motivacionais de um gerente, pois ela pode colocar o gerente em uma posição parecida com
a de uma cobaia em laboratório, à frente de apenas duas alternativas: ou acerta o caminho
pelo labirinto e come ou então passa fome simplesmente.

zb John W. Humble, citado na Revista International Management, mar.1971, p. 7.
z Harry Levinson, "Administração pelos Objetivos de Quem?", Harvard Business Review, jul.1970. Arti-
go publicado em português pela Revista Expansdo, n" 14, pp. 53 a 62, jun. I972.

Levinson acha bastante sensata a intençãó da APO em:

a) esclarecer as funçees de um cargo e medir o desempenho em relaCão às próprias metas do funcionário;
b) fazer com que ambos, superior e subordinado, examinem as mesmas questees ao avaliar o desempenho do último;
c) tentar para que haja acordo mótuo quanto às obrigaçòes do subordinado.

Segundo Levinson, o processo "ideal" da APO deve desenvolver-se em cinco etapas, a saber:

a) "discussão do funcionário com seu superior a respeito da descrição de funções feita pelo próprio subordinado;
b) fixação de alvos de desempenho a curto prazo;
c) entrevistas com o superior para discussão do progresso alcançado até certo momento;
d) estabelecimento de pontos de verif,cação para aferir o progresso;
e) discussão entre o superior e o subordinado, ao fim de determinado prazo, para avaliar resultados dos esforços desenvolvidos pelo subordinado.

O ideal é que esse processo seja acompanhado de contatos mais freqiientes, até mesmo diários, e esteja separado da análise salarial"2s.

Assim, os principais aspectos críticos da APO são:

a) A descriç o de funç8es é essencialmente estática: compbe-se de uma série de afirmaCdes e dificilmente identifica os objetivos do trabalhó. Quando muito, caracteriza objetivos que representam uma pequena fração do trabalho.
b) O preestabelecimento de metas e de tarefas permite pouca ênfase às partes que ficam a critério do funcionário.
c) A descrição de funções se limita àquilo que o próprio funcionário executa em seu trabalho, não considerando a interdependência com os outros cargos. Quanto mais a éficiência de um homem depende do que fazem outras pessoas, menos ele pode ser responsabilizado pelos resultados de seus esforços.
d) A avaliação do desempenho visa a orientar o subordinado, e deveria considerar as condiçdes gerais em que estão trabalhando o superior e o subordinado, bem como informar a respeito do ajustamento do subordinado ao sistema.
e) A fixaçgo e evolução de objetivos é feita durante um período curto demais para qué haja interações adequadas entre os diferentes nlveis da organização. Não há muita oportunidade para que colegas de traba-

Iho estabeleçam juntos ,seus objetivos: tanto a fixação dos objetivos como a avaliaç o do desempenho contribuem muito pouco para a criação de um espírito de equipe e de um autocontrole mais eficiente.

Concluindo, Levinson afirma que "a Administração por Objetivms e os processos de avaliação de desempenho, como são geralmente executados, são inerentemente autodestrutivos a longo prazo, por serem baseados em uma psicologia de recompensa e punição que intensifica a pressão exercida sobre cada indivíduo, proporcianando-lhe ao mesmo tempo uma escolha de objetivos muito limitada. Tais processos podem ser melhorados, examinando-se as pressuposições psicológicas nas quais se baseiam, ampliando-os de forma a incluírem avaliação coletiva e dando-se prioridade às metas pessoais dos funcionários. Essas práticas exigem que haja na organização elevados padrões éticos e responsabilidade pessoal em alto grau' '29.

2s Harry Levinson, "Administração pelos Objetivos...", Harvard Business Review, cit., p. 54.

29 Harry Levinson, "Administração pelos Objetivos...", Harvard Business Review, cit., p. 62.

3. Crítica de Lodi

Lodi refere-se aos riscos da APO e à vantagem ou ameaça dos objetivos'0: Embora a APO seja um método provado capaz de obter resultados acima daqueles que em geral são alcançados por empresas que não formulam suas próprias metas, nem procuram motivar seus gerentes e direiores, Lodi lembra que a APO. tende a exigir muito de cada um e que as pessoas devem ser preparadas para receberem o método e para poderem aplicá-lo criteriosamente. Do contrário, poderão advir diversos males, a saber:

a) Irritaçgo, hostilidade e perda do cliente, pois um gerente apressado e tenso transfere para o cliente a pressgo que recebe da organização para produzir mais.
b) Crises pessoais - o gerente que ngo está no lugar certo e que ngo ajustou suas metas pessoais aos objetivos da organizaçgo tem uma dupla batalha a travar: consigo mesmo e com os objetivos.
c) Oportunismo e desprezo pelos meios - o gerente pode ser levado a desprezar as atividades-meio e que Ihe dgo apoio (contabilidade, pessoal, administraçgo etc.) para se concentrar exclusivamente nos seus objetivos.
d) lndividualismo e falta de colaboraçgo - é o caso do salve-se quem puder, muito comum quando os objetivos ngo foram aplicados com o devido equilíbrio3 .
e) Geralmente, a APO implica uma centralizaçào das metas e uma certa descentralizaCgo da execuçgo. Há o perigo de tudo ser desfeito pelo temperamento irascível e voluntarioso de um presidente3z.
f) O contínuo desempenho para resultados a curto prazo produz oportunismo e desprezo aos meios de trabalho. O planejamento do trabalho é uma das tarefas que mais sofrem com isso. A liderança baseada em princípios também pode degenerar em pressgo para lucros.
g) A ênfase nos resultados a curto prazo leva os gerentes a pensarem que os resultados menos tangíveis e os de longo prazo sào problemas da alta direçào e ngo seus.
h) Pode ocorrer falta de colaboraçgo entre departamentos. Cada executivo de alto nível, nessas unidades, é levado a crer que o que interessa sgo os resultados de sua área e que ele nào é co-responsável pela colaboraçgo comum. Essa crença no trabalho isolado é prejudicial à organizaçgo moderna. pois a tarefa organizacional é fruto de interdependência dos vários departamentos.
i) A APO pode levar o gerente a se concentrar exdusivamente nos resultados a curto prazo que provoquem a sua promoCgo, deixando de lado os resultados de longo prazo pois estes trarào recompensas apenas ao seu sucessor.

Lodi" lembra ainda que a formulação de uma estratégia esbarra num conflito entre os objetivos a longo prazo e os objetivos a curto prazo. O planejamento a longo prazo apresenta diversas vantagens educativas para a gerência: permite compreensão mais clara dos futuros impactos sobre as decisões atuais, maior consciência das mudanças econômicas e sociais, antecipação das áreas que requerem mudanças futuras, áumento da velocidade das informações relevantes para controle e tmplementação mais rápida das futuras decisôes.

Pocém, os gerentes tendem a desprezar os objetivos estratégicos em benefício de resultados espetaculares a curto prazo, porque percebem que o sistema de compensação premia o desempenho espetacular imediato, em detrimento de uma contribuição para os resultados futuros do negócio.

30 Jogo Bosco Lodi, Administraçdo por Objetivos, cit., Cap. 2. Jogo Bosco Lodi, Administraçdo por Objetivos. Uma Crltica. cit., Cap. 3.

3 Jogo Bosco Lodi, Administroçdo por Objetivos. Umo Crftica, cit., p. 95.

3z Jogo Bosco Lodi, Administraçdo por Objetivos, cit., p. 60.

33 Jogo Bosco Lodi, Administração por Objetivos, cit., p. 131.

4. Outras Críticas

Existem inúmeras outras críticas à APO, a saber:

a) Os objetivos da empresa são definidos muito superficialmente e nào retletem. todos os interesses da companhia.

b) Nào houve experiência adequada para a realizaC o do plano; o levantamento foi incompleto ou foi efetuado fora de época.

c) Quando os resultados imediatos nào são acessíveis, as pessoas ficam impacientes para com todo o projeto.

d) As empresas geralmente falham em tomar providências pará revisar, atualizar periodicamente o plano em vista de mudanças na companhia, flutuaçdes econômicas e mudanCas nas tendências sociais.

ALGUNS BENEFÍCIOS DA APO	ALGUNS PROBLEMAS COM A APO
Aclaramento dos objetivos	Coerçào sobre subordinados
Melhoria do planejamento	: Aprovaçào de objetivos incompatíveis
PadrBes claros para controle	Papelório em excesso
. Aumento da motivação	FocalizaC o sobre resultados mais facilmente mensuráveis do
Avaliação mais objetiva	que sobre resultados mais importantes
Melhoria do moral	Perseguiçào rígida de objetivos que poderiam ser abandonados

Fonte' David R. Hampton, Contemporary Management, New York, McGraw-Hill Book Co., 1977, p. 137

Há que se considerar, entretanto, que todas as críticas aqui expostas s o decorrentes dos abusos e da má interpretação da APO. Sua aplicação apressáda sem a devida preparação das políticas e do pessoal pode conduzir a resultados desastrosos. Em boas mãos e, dependendo do tipo de organização, a APO pode levar a empresa a uma eficácia sem precedentes.

SUMÁRIO

1. A APO surgiu a partir da década de 50 em função de exigências ambie tais e internas que as organizaçdes passaram a sofrer.

2. Cada autor tende a desenvolver o seu modelo de APO. As características da APO, mal-
grado as diferenças de enfoque dos vários autores, podem ser definidas genericamente:
estabelecimento conjunto de objetivos para cada departamento, entre o executivo e o seu
superior, interligação de objetivos departamentais, elaboração de planos táticos e planos
operacionais, com ênfase na mensuração e no controle, sistema contínuo de avaliação,
revisão e reciclagem, participação atuante da chefia, apoio intenso do staffprincipalmente
durante os primeiros períodos.

3 . Como a APO se assenta sobre objetivos, os critérios parafixa ão de objetivos são funda-
mentais para o sucesso do sistema.

ABORDA6ENS PRESCRITIVAS E NORMATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO

ASPECTOS PRINCIPAIS	TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	TEO Rt A NEOCLÁSSICA
Abordagem da Organizaçào	Organizaçào Formal Exclusivamente	Organizaçào tnformal Exclusivamente	OrganizaCào Formal e Informal
Conceito de OrganizaC o	Estrutura Formal como conjunto de órgàos, cargos e tarefas	Sistema Social como conjunto de papéis sociais	Sistema Social com objetivos a serem alcançados racionalmente
Principais Representantes	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson. Sheldon	Mayo, Follett, Roethlisberger, Dubin, Cartwright, French, Zalesnick, Tannen-baum, Lewin, Viteles, Homans, Maier	Drucker, Koontz, Jucius, Newmann, Odiorne, Humble, Gelinier, Schleh, Dale
Característica Básica da Administraçào	Engenharia Humana/ Engenharia de Produ Cáo	Ciência Social Aplicada	Técnica Social Básica ,
Concepçào do Homem	Homo Econolnicus	Homem Social	Homem Orgenizacional e Administrãtico
Comportamento Organizacional do i Indivíduo	Ser isolado que reage como indivíduo (atomismo tayloriano)	Ser social que reage como membro de grupo	Ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais
Ciência mais relacionada	Engenharia	Psicologia Social	
Tipos de Incentivos	Incentivos materiais e salariais	Incentivos sociais e simbólicos	Incentivos mistos

Relação entre Objetivos Identidade de Intere ses. Identidade de Interesse5. Integraçào entre
Organizacionais e Não há conflito . Todo conflito é Objetivos
Objetivos Individuais perceptível indesejável e deve ser Organizacionais e
evitado Objetivos Individuais

Resultados Almejados: Máxima Eficiência Máxima Eficiência Eficiência Ótima

AS ABORDAGENS PRESCRITIVAS E NORMATIVAS DA TEORIA ADMlNISTRATIVA

4. O Planejamf nto Estratégico é geralmente o planejamento global e a longo prazo que
orienta todo o sistema. Para tanto, deve ser desdobrado e detalhado em Planos Táticos,
os quais são detalhados ainda em Planos Operacionais.

5. A APO é desenvolvida através de ciclos que variam conforme os autores.
6. Igualmente os esquemas de desenvolvimento de executivos segundo a APO variam con=
forme os autores.
7. Todavia, a APO apresenta uma série de limitações ao lado das vantagens que propor-
ciona. Torna-se necessária uma cuidadosa apreciação critica, pois a APO não é um remé-
dio para todos os males da organização.

PERGUNTAS PARA REVISÁO E DISCUSSÃO

1. Como surgiu a APO?
2. Quais as principais características da APO?
3. Quais os critérios para a fixação de objetivos?
4. O que é um objetivo?
5. Explique o que significa uma hierarqáia de objetivos.
6. Defina estratégia e tática.
7. O que é Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planos Operacionais? .
8. Explique o ciclo da APO.
9. O que é um Programa de Desenvolvimento de Executivos, segundo a APO?
10. Quais as principais críticas feitas à APO?
11. Faça um comparativo entre alguns benefícios e alguns problemas trãzidos pela APO.

CASO FERRAMENTAS FRANCO S.A.

A Ferramentas Franco S.A. é uma das componentes do Grupo Franco, de características
multinacionais, especializada na fabricação de ferramentas manuais. A Ferramentas Franco
possui uma fábrica em São Paulo, com 15.000 mz de área construída, abrangendo um total
de 600 operários. Além desta fábrica, o Grupo Franco possui uma unialade fabril na Alema-
nha, destinada a abastecer o Mercado Comum Europeu (MCE) e a Alemanha propriamente
dita, e uma fábrica na Irlanda do Norte, com a finalidade de suprir os países não pertencen-
tes ao Mercado Comum Europeu.

A linha de produtos de ferramentas manuais é extremamente extensa, sendo que a
matriz na Alémanha apresenta em seu catálogo cerca de 22.000 artigos diferentes. Sua con-
gênere no Brasil apresenta 2.000 artigos em sua linha de produtos.

A Ferramentas Franco começou a operar em outubro de 1964 no Brasil, com um pro-
grama bastante reduzido de fabricação, estendendo-se tão-somente à linha

de chaves (fixas,
estrela e combinadas) e enfrentando na ocasião a forte concorrência dos fabricantes euro-
peus e especialmente a importação de ferramentas oriundas dos países da cortina de ferro
(Tchecoslováquia, Polônia etc.), geralmente chegadas ao país a preços de dumping.

Com grandes dificuldades, a companhia subsistiu ao mercado brasileiro, procurando utilizar uma estratégia de venda de competição aos produtos importados para conquistar palmo a palmo a revenda a cada freguês. Esta política veio provocar, pela competição que se desenvolvera, baixa remuneração e rentabilidade pelos produtos vendidos, aumentos consideráveis nas condições de pagamento e enormes problemas de cadastro e cobrança, já que a política de vendas dirigida às indústrias consumidoras de ferramentas importadas criou 7.000 clientes a serem atetldidos em todo o país. Tal situação perdurou até 1%8, quando a empresa conseguiu inscrever seu produto na pauta de produtos protegidos com relação às importações de produtos estrangeiros permitida pelo governo. Com esta proteção conferida ao produto nacional (peoibição de importação de produto congênere) a Ferramentas Franco pôde desenvolver-se rapidamente, atingindo em 1969 uma produção de 2.000 artigos diferentes, detendo 80% do mercado nacional para as referidas ferramentas. Entretanto, nesse mesmo ano, dois concorrentes até então bastante inexpressivos obtiveram junto a fabricantes europeus a adesão para concessão de know-how para a fabricação de ferramentas, sendo que, após determinado período de tempo, as empresas européias passariam a deter a maioria das ações das duas referidas empresas nacionais. Os dois concorrentes utilizaram-se de uma forma bastante rápida e eficaz para contornar sua inexpressividade no mercado em termos de produto, conseguindo uma interessante jogada: equipamento, tecnologia e financiamento generoso para suas realizações.

No início de 1970, a Ferramentas Franco viu-se colocada diante de dois competidores também multinacionais e que, por uma estratégia que visava unicamente assumir melhor posição no mercado, fabricavam a mesma linha de produtos e procuravam penetrar na clientela da Ferramentas Franco a todo custo, forçando uma guerra de preços e de condições de pagamento. Esse estado de coisas perdurou durante o ano de 1970, sendo o resultado final bastante desalentador. A Ferramentas Franco apresentara prejuízos em seu balanço de 1970.

Para o período de 1971, e em virtude dos resultados negativos, foi eleita uma nova diretoria, composta em parte de elementos participantes de diretorias anteriores e em parte de novos elementos, a saber:

l. Diretor Superintendente, Alvin Strottenberg 48 anos de idade, homem do grande suc sso profssional,
novo na empresa, tendo exercido a mesma função em importante companhia do setor automobilfstico.
Sua formação profissional é bastante eclética.
2. Diretor Financeiro' José Paulo Soares, 46 anos do idade, remanesconte na companhia. Homcm dc forma-
ção especializada, com trabalhos sempre voltados para a área f,nanceira. Elemcrlto de grando roputação
profissional, tendo participado de várias mis ões financeiras do governo, ant s do so dedicar ao setor pri-
vado.
3. Diretor Industrial, Francesco Cardinalle, 37 anos, elemento novo na companhia tendo ocupado divorsas.
funç8es de responsabilidade, sendo sua última ocupação o cargo de Gerente de Produção de uma das
maiores i dústrias automobilísticas do país.
4. Diretor Comerciai, Florencius Augustus Magnus, 35 anos, formação eclética, com substancial exp ri2ncia
profissional no campo de vendas. Elemento remanescente da diretoria anterior.

A Ferramentas Franco tinha como objetivo básico e determinado firmemente pelá
matriz desenvolver investimentos capazes de proporcionar retorno do capital aplicado ao
cabo de 4 anos. Este critério de retorno do capital atendia aos mesmos critérios utilizados
pelas outras companhias pertencentes ao grupo, em função da experiência econômico-finan-
ceira da companhia, no âmbito europeu.

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)

O Diretor Financeiro, acompanhado do Diretor Superintendente e do Diretor Indu trial, colocava-se na posição rigida de somente aprovar o investimento caso o retorno fosse obtido em 4 anos, sem entretanto analisar outros aspectos do problema. O Diretor Coìner cial, ao analisar a posição relativa da companhia, demonstrara que a participação no mercado era de 80% em 1%9, baixando para 65% em 1970. Em função da competição desenfreada no mercado, era cada vez mais baixa a contribuição dos produtos para o lucro da companhia. Notara uma brecha na linha de produtos dos concor entes, o que permitiria à companhia não só ganhar novos mercados e fugir da faixa competitiva, como também preencher a lacuna de vendas dos demais produtos da atual linha de fabricação.

A Ferrarnenìas Franco possui uma linha bastante extensa de ferramentas manuais, tendo realizado até 1969 uma política de vendas agressiva na distribuição de seus produtos já que seus concorrentes possulam linhas incompletas. Entretanto, tornava-se necessário localizar uma brecha em torno da estratégia do produto; já que os concorrentes haviam obtido tecnologia européia a partir de 1969 e colocaram a Ferramentas Franco numa posição de baixa remuneraç o e lucratividade em suas vendas. O Diretor Comercial pesquisara e constatara que uma linha de alicates seria a solução como estratégia em termos de produto para a companhia. Examinara o mercado e chegara à conclusão de que as importações de alicates, que chegaram a US 2.000.000 em 1970, por correlação chegariam a US 3.000.000 em 1971. Com estes números obtidos a partir das licenças de importações no órgão controlador do governo, o Diretor Comercial constatara que nenhum dos concorrentes no mercado possuia a referida linha de alicates, nem tinham condições de desenvolvê-la imediatamente, já que a tecnologia para a sua fabricaç o seria extremamente especializada e exigiria um vultoso investimento. Calculou que o investimento para a implantaçâo dessa linha chegaria a USi 800.000, com ampla margem de segurança. Magnus salientava que a matriz na Alemanha já havia desenvolvido com bastante sucesso a referida linha, tendo adquirido razoável experiência no setor. A única dificuldade era que o mercado interno não estava protegido (através de restrições à importação) contra importações de alicates, sendo que a tramitação

do processo para obtenção de uma Pauta de Preços de Referência poderia levar pelo menos dois anos até que fosse concedida pelo governo. Isto, evidentemente, prejudicaria o retorno do capital dentro do tempo previsto de 4 anos.

Em reunião da Diretoria realizada em fevereiro de 1971, o Diretor de Vendas expôs o seguinte ponto de vista:

a) As contribuições por produto estavam caindo consideravelmente em função da guerra de preços.

b) Uma possibilidade de compatibilizaç o ou negociação com os concorrentes era praticamente impossível.

c) As linhas dos três fabricantes eram similares quanto à qualidade do produto. Em função do know-how estrangeiro obtido pela concorr2ncia, constatou-se uma similaridade da linha em torno da espécie do produto e variedade.

d) Á companhia não possuía uma estratégia de produto eficiente para fugir da competição dos concorrentes, em função da similaridade da espécie e variedade de produtos.

Tornava-se necessária a introdução imediata de uma linha de produtos capaz de permitir uma rentabilidade maior à companhia e que fugisse da competição direta e puxasse as vendas dos demais produtos. O investimento de US 800.000 (Cr 5.000.000,00 ao câmbio da época) era interessante, pois o mercado apresentava perspectivas de vendas para 600.000 alicates por ano. Um pré-cálculo de custo indicou um preço possível unitário de Cr 15,00

por alicate, o que possibilitaria um faturamento de Cr 9.000.000,00 que, comparado com a faturamento global da companhia de Cr 20.000.000,00, significaria um acréscimo de 45%.

Bntretanto, o retorno do investimento somente seria possível ao cabo de 6 anos, já que haveria necessidade de um árduo período para introdução do artigo em termos de preços competitivos em relação aos alicates estrangeiros que abundavam o mercado riacional, ainda livres de qualquer proteção à indústria nacional. Além disso, a linha em termos de fabricação não se completaria em uma só oportunidade, mas em etapas, o que prejudicaria a andamento rápido das vendas desde o início do investimento. Por outro lado, argumentava Magnus que, uma vez ampliada e completada a linha, melhoraria sensivelmente a comercialização dos demais produtos da companhia junto aos seus clientes: o mercado estaria sequioso por alicates e faria concessões em torno de outros produtos para poder obtê-los. Salientava que o mercado seria conquistado em torno da linha global de produtos, com uma lucratividade maior para estes. Apenas restaria a impossibilidade de retorno do capital investido em 4 anos, em função principalmente da demorada regularização das pautas de importação de produtos estrangeiros congêneres e que somente poderiam ser eliminados gradualmente do mercado. Os revendedores jamais fariam estoques sobre estoques, mas os canais de distribuição seletiva (revendedores) utilizados pela companhia poderiam ser mais bem controlados em termos de cooperação e fidelidade à marca, pois:

a) Os eoncorrentes não tinbam know-how específico para alicates e o volume de investimento necessário seria, para estes, extremamente elevado, pois acabavam de investir em outras linhas para acompanhar o retorno de vendas da Ferrumentas Franco.

b) A Ferramentas Franco poderia estabelecer um diálogo mais forte com seus revendedores em funçáo de possuir uma linha exclusiva de extrema importância para o mercado.

As idéias do Diretor Comercial foram energicamente repelidas pelos demais membros da Diretoria, que formulavam os seguintes pontos básicos:

a) Só achavam viável a introdução de uma linha de produtos que Ihes desse um retorno em 4 anos, baseados tão-somente na linha de pensamento dos Acionistas europeus, que só consideravam rentável em torno de 25% ao ano para o capital investido.

b) Achavam a linha de produtos atual suficiente para o bom desenvolvimento das vendas no mercado.

c) Culpavam o Departamenlo de Vendas por utilizar inadequadamente as vias de distribuiçâo, já que:

1. A linha de distribuição através de revendedores teria seus canais saturados pelas ofertas maciças dos três fabricantes.
2. O revendedor jamais trabalhava em termos de fidelidade com uma dâs marcas. Comprava geralmente de todos, jogando uns contra os outros para obter o melhor preço.
3. Por pesquisas levadas a efeito em outros anos, verificou-se que a indústria era um cliente potencial de ferramentas.
4. A venda direta à indústria permitiria a melhor divulgaçào da linha de produtos junto ao usuário, fuga da terrível competiçâo de preços existente no nível do distribuidor e os novos custos de venda direta poderiam ser cobertos satisfatõriamente.

PARTE 6

ABORDAGEM

ESTRUTURALISTA

DA ADMINISTRA AO

No início deste século, Max Weber, um sociólogo alemão, publicou uma extensa bibliografia
a respeito das grandes organizaçdes da sua época. Deu-lhes o nome de burocracia e passou a
considerar o século XX como o século das burocracias, pois achava que estas eram as organi-
zações características de uma nova época, plena de novos valores e de novas exigências. O
àparecimento das burocracias coincidiu com ò despontar do capitalismo, graças a inúmeros
fatores, dentre os quais, a econòmia do tipo monetário, o mercado de mão-de=obra, o apare-
cimento do estado-nação centralizado e a divulgação da ética protestante (que enfatizava o
trabalho como um dom de Deus e a poupança como forma de evitar a vaidade e a osten-
tação) .

As burocrocias surgiram a partir da era vitoriana como decorr8ncia da necessidade que as organizaç8es senti-
ram de ordem e de exatidgo e das reivindicaç8es dos trabalhadores por um tratamento justo e imparcial. O
modelo 6urocrático de organização surgiu como uma reação contra a crueldade e nepotismo e contra os jul-
gamentos tendenciosos e parcialistas, típicos das práticas administrativas, desumanas c injustas do início da
Revolução Industrial . Basicamente, a burocracia foi uma invcnção social aperfeiço da no decorrer da Revo-
lução Industrial, embora tenha suas raízes na Antigtiidade histórica, com a finalid de de organizar detalha-
damente e de dirigir rigidamente as atividades das empresas com a maior ejrciência possfvel. Rapidamente, a
forma burocrática de Administraçgo alastrou-se por todos,os tipos de organizaç8es húmanas, como as indús-
trias, as empresas de prestação de serviços, as repartiç8es públicas e os órggos governamentais, as organiza-
ç8es educacionais, militares, religiosas, filantrópicas etc. Certamente, caminhamos para uma crescente buro-
cratlzuCão da sociedade. A organizaçdo burocrútica é nitidamente

monocrática e está sustentada exclusivamente no direito de propriedade privada. Os dirigentes das organrzrKões burocróticas - sejam proprietários ou não destas - possuem um poder muito grande e um elevado status social e econ8mico. Passaram a constituir uma poderosa classe social.

W. G. Bennis e P. E. Slater, The Temporary Society, New York, Harper & Brothers, Publishers, 1968, Ca p. 3.

Sobre essa no a classe, um professor americano de Filosofia2 publicou um livro, no decorrer dá II Guerra Mundial, que veio a ter um sucesso editorial fora do comum3. Burnham parte do princípio de que nem o capitalismo, nem o socialismo terão longa duração. O sisté-ma do futuro será o gerencialismo (managerialism), e a nova classe dirigente do mundo serão os administradores. O capitalismo, no sentido de propriedade, está ultrapassado e tende a desáparecer, constituindo apenas uma pequena fração no tempo da história humana. A classe dos gerentes nos levará a uma Revolução Gerencial e, com ela, a uma sociedade diri-gida por gerentes, isto é, por administradores profissionais. O capitalismo está com seus dias contados devido à sua incapacidade de resolver os grandes problemas da humanidade, como o endividamento público e privado, o desemprego em massa, a depressão econômica, a pre-cária distribuição da riqueza etc. Os próprios fundamentos básicos do capitalismo, como a propciedade privada, a iniciativa privada e o individualismo não seriam mais aceitos na sociedade do porvir. Também o socialismo estaria falido e prestes a desaparecer. A classe operária estaria se esvaziando e se tornando classe média. Os próprios países socialistas esta-riam dominados por uma nova classe dominante, divorciada dos interesses do povo: os buro-cratas.

Para Burnham, os gerentes seriam, no futuro, a nova classe dominante, a política seria totalmente dominada pela administração e pela ecónomia, as posiçdes-chaves seriam ocupa-das por gerentes pro lssionais. Uma nova ideologia seria desenvolvida: maior ênfase no pla-nejamento em detrimento da liberdade individual, mais responsabilidades e ordem do que direitos naturais, mais empregados do que oportunidades de emprego, o Estado se torna proprietário dos principais meios de produção.

No fundo, o livro de Burnham retrata o início de uma nova preocupação dentro da teorla administrativa: a visão de uma nova sociedade de organizdções. O primeiro teórico das ocgan zações foi incontestavelmenté Max Weber. Weber estudou as organizaçdes sob um ponto de vista estruturalista, preocupando-se fundamentalmente com sua racionalidade, isto é, com a relação entre os meios e recursos utilizados e os objetivos a serem alcançados pelas organizaçõesburocráticas. A organização por excelência, para Weber, é a burocracia.

Corr o aparecimento das burocracias, seu crescimento e proliferação, a teoria adminis-
trativa - áté então eminentemente introspectiva e voltada apenas para os fenômenos inter-
nos da orgarlização - ganhou uma nova dimensão através da abordagem éstruturalista:
além do enfoque intra-organizacional, surgiu o enfoque interorganizacional. A visão estreita
e limitada aos aspectos internos da organização passou a ser ampliada e substituída por uma
visão mais ampla, énvolvendo a organização e suas relações com outras organizações dentro
de uma sociedade maior. A partir daqui,   abordagem estruturalista se impõe definitivamente
sobre a Abordagem Clássica e a Abordagem das Relações Humanas. Embora predomine a
ênfase na estrutura, a visão teórica ganhá novas dimensdes e novas variáveis.

z James Burnham, nascido em 1905, professor de Filosofia da Universidade de New York, entre 1932 e 195a.

3 lames Burnham, The Manageria/ Revolution, New York, Day Company, I941.

CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS EVENTOS DA ABORDAGEM ESTRUT(JRAL
'A .

Ano Autorrs

1930 - Ma c Weber Thr Pmtcstant Ethic and thc Spirit o J Capita/ n (a
dw
iuBlesal

- Émile Durkheim On the Division o J the Labor in Society (traduçlo
inglaa)

1937 - Telcott Parsons The Structurc o J Social Action

1940 - Karl Mannhoim Man and Society in a Age o J Reronstruction

1941 - James Burnham The Managerial Rwolution

1946 - philip S lznick TYA and the Grass Roots

- William F. White Industry and Society

- H. H. G rth 8t C. Wright Mills From Max Wcbrr: Fssays in Sociology

1947 - Ma c Weba The Theory o J Social and Economic Orgonrzation
(tradu-
ção inglesa)

1949 = Roben Michols Political Parties

1951 - Talcott Parsons The Social System

1952 - Telcott Persons Toward A Ccncnul Theory o JAction

1953 - Kenneth Boulding The Organizationa/ Revolution

- J. Pfiffner 6'i R. V. Presthus PublicAdministration

1954 - Alvin W. Gouldner Patterns oflndustrial Buneaucracy

1955 - Peter M. Blau The Dynomics o J Bureaucracy

1956 - W. F. Whyte, Jr. The Organization Man

- Talcott Parsons Suggestions Jor a Sociological Approach to the
Theory o J
Organizations

1957 = Philip Selmick Leadership in Administrotion

- C. Northcotte Parkinson Parkinson s Law

1958 - William R. Dill Environment as an In)Tuence on Managerial
Autonomy

1959 - R. K. Menon, L. Broom 8c Sociology Today
L. S. Cottrell, Jr.

- Melville Delton Men H ho Managc

1960 - Talcott Parsons Structune and Process in Modern Society

1%1 - Viétor A. Thompson Modern Organization

- H. A. Landsberger The Horizontal Dimension in Burcaucracy

- S. Levine 8c P. E. Whito Exchongc as a Conceptual Framework Jor the
Study o J
Intcrorganizational Relationships

1%2 - Reinhard Bendix Max We&er: An Intellectua/ Portrait

- Amitai Etzioni A Comparative Analysis o J Complex Organizations

- P. M. Blau & W. R. Scott Formal Organizations

- Roben Presthus The Orgonizational
Society

1%3 - Richard H. Hall The Concept o JBureaucracy

- Josoph A. Litterer Organizations: Structune and Behavior

1964 - Michel Crozier The Bureaucratic Phenomenon

- Amitai Etzioni Modern Organizations

1966 - William M. Evan The Organization-Set: Toward o Theory o
Jlntenorganiza-
tionol Relations

1%7 - Jamos D. Thompson Organizations in Action

- Charles Perrow Organizationa/Anolysis: A Socio/dgical View

- Antony Jay Mocrhiavelli ond Management

1968 - Roben K. M rton   Social Theory and Social Structure
- Amitai Etrioni   Thc Activc Society
- Nicos P. Mouzelis   Organization and Buneaucracy
- J. D. Thompson 6t W. J. McEwen   Organizational Goals and Environment
1%9 - Victor A. Thompson   Bureaucracy and Innovation
- Amitai Etzioni   Readings on Modern Orgonizations
- L. J. PMer & R. Hull   The Petcr Principle
1970 - R. Towsend   Up thc Organization
1971 - Richard H. Hall   Organizations Structun and P
1972 - Charles Pcrrow   Complex Organizations: A Critical Fxsay
1973 - J. E. Hams dt T. E. Drabet   Complcx Organizations: A Sociologica/ Rerspective
1974 - Claude Lofon   Qur fs la Buno<racia?

A Abordagem Estruturalista será estudada através da Teoria da Burocracia e da Teoria Estruturalista, que lhe deu continuidade.

Enfa na estrutura

Entas na estwtura, nas
pe as s no ambi nte

C;APITUI O 11

MODELO BUROCRATICO DE ORGANIZAÇAO

Óújetivos Deste Capítulo

- Mostrar as origens que proporcionaram a inclusão da Teoria da Burocracia na teoria administrativa.
- Identificar as caractecísticas do modelo burocrático proposto por Weber.
- Definir a racionalidade burocrática e os dilemas da burocracia.
- Identificar e definir as disfunções da burocracia.
- Verificar como a burocracia interage com o ambiente externo e como ela ocorre em diferentes graus na realidade.
- Proporcionar uma apreciação crítica acerea da Teoria da Burocracia.

Í A partir da década de 40, as críticas feitas tanto à Teoria Clássica - pelo seu mecanicismo - como à Teoria das Relações Humanas - pelo seu romantismo ingênuo = revelavám a falta de uma teoria da organização sólida e abrangente e que servisse de orientação para o traba- ' lho do administrador. Alguns estudiosos foram buscar nas sobras de um economista e sociólogo já falecido, Max Weber', a inspiração para essa nova teocia da organização. Surgiu, assim, a Teoria da Burocracia na Administração.

Max Weber (1864-1920), sociólogo alemào, foi o criador da Sociologia da Burocracia. Foi pròfessor das Universidades de Friburgo e de Heidelberg e ficou famoso pela teoria das estruturas de autoridade. Com a tradu ào de alguns de seus livros para a língua inglesa, por Talcott Parsons, tomou corpo nos Estados Unidos a Teoria da Burocracia em AdministraFão. Sua obra é realmente muito vasta. Seus principais livros sào: The Proteslan! Ethlc andthe Spirit o J Capiluiism (trad. de Talcott Parsons), New York, ScriMner,1958. Trad. bras.: A Étlc Protestanle e o Espirilo do Capita/ismo, Sào Paulo, Livraria Pioneira Editora, I 967. The Theory oJ Soclal and Eronomir Orga- niZalion.(trad. de A. M. Henderson e Talcott Parsons), New York, Oxford University Press, I947.

ORIGENS DA TEORIA DA BUROCRACIA

A Teoria da Burocracia desenvolveu-se dentro da Administração ao redor dos anos 40, em função principalmente dos seguintes aspectos:

a) A fragilidade e parcialidade tanto da Teoria Clássica como da Teoria das Relações Humanas, ambas oponentes e contraditórias entre si, mas sem possibilitarem uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais. Ambas revelavam dois pontos de vista extremistas e incompletos sobre a organização, gerando a necessidade de um enfoque mais amplo e completo, tanto da estrutura como dos participantes da organização.

b) Tornou-se necessário um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como o comportamento dos membros dela participantes, e aplicável não somente à fábrica, mas a todas as formas de organização humana e principalmente às empresas.

c) O creseente tamanho e complexidade das empresas passou a exigir modelos organizacionais mais bem definidos. Alguns historiadores verificaram que a "indústria em grande escala depende de sua organização, da Administração e do grande número de pessoas com diferentes habilidades. Milhares de homens e mulheres devem ser colocados em diferentes setores de produção e em diferentes níveis hierárquicos: os engenheiros e administradores no alto da pirâmide e os operários na base. Devem executar tarefas específicas, devem ser dirigidos e controlados"2. Tanto a Teoria Clássica como a Teoria das Relações Humanas se mostraram insuficientes para responder à nova situação que se tornava mais complexa.

d) O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber, o seu criador. Segundo essa teoria, um homem pode ser pago para agir e se eomportar de certa maneira preestabelecida, a qual lhe deve ser explicada exatamente, muito minuciosamente e, em hipótese alguma, permitindo que suas emoções interfiram no seu desempenho. A Sociologia da Burocracia propôs um modelo de organização e os administradores não tardaram em tentar aplicá-lo na

Para maiores consultas a respeito de Weber, sugerimos:
Julien Freund, Sociologia de Max Weber, Rio de
Janeiro, Editora Forense, I%9. E. A. Shills & H. A. Finch, The Methodology ojthe Social Sciences, Glencoe, III.,
The Free Press,1949. Reinhard Bendix, Max Weber: An Inte!lectual Portrait, Garden City, New York, Doubleday,
1%2. Raymond Aron, Sociologie Allemande Conte rrporuine. Paris, Presses Universitaires de France,1962. Hans
Gerth & C. Wright Mills (eds.), From Max Weber: Essays in Sociology, New York, Oxford University Press,1946.
2 Charles A. Brand, Publlc Policy and the Ceneral Weljure, New York, Holt, Rinehart & Winston, l941,
.148.

Dentre as principais figuras que se destacaram dentro da Teoria da Burocracia, avultam:

- Max Weber, o criador e inspirador dos demais;
- Robert K. Merton;
- Philip Selznick;
- Alvin Gouldner;
= Peter M. Blau;
- Richard Scott;
- Reinhard Bendix;
- Robert Michels;
- Terencé Hopkins etc.

prática em suas empresas. A partir daí; surge a Teoria da Burocracia na Adminis-
tração.

ORIGENS DA BUROCRACIA

A burocracia é uma forma de organização humana e que se baseia na racionalidade, isto é,
na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima efrciên-
cia possível no alcance desses objetivos. As origens da burocracia - como forma de organi-
zação humana - remontam à época da Antigiiidade'. Contudo, a burocracia - tal como ela
existe hoje, como a base do moderno sistema de produção - teve sua origem nas mudanças
religiosas verificadas após o Renascimento. A.liás, Weber salienta que o sistema moderno de
produção, eminentemente racional e capitalista, não se originou das mudanças tecnológicas,
nem das relaçdes de propriedade, como afirmava Karl Marx, mas de um novo eonjunto de
normas morais, às quais denominou "ética protestante"': o trabaIho duro e árduo como
dádiva de Deus, a poupança e o ascetismo que proporcionaram a reaplicação das rendas
exeedentes, ao invés do seu dispêndio e consumo em símbolos materiais e improdutivos de
vaidade e prestígio. Verificou que o capitalismo, a burocracia (como forma de organização)
e a ciência moderna constituem três formas de racionalidade que surgiram a partir dessas
mudanças religiosas ocorridas inicialmente nos países protestantes - como a Inglaterra e a
Holanda - e não em países católicos. As semelhanças entre o protestante (e principalmente
o calvinista) e o comportamento capitalista são impressionantes. E essas três formas de
racionalidade se apoiaram mutuamente nas mudanças religiosas'.

Weber não considerou a burocracia como um sistema social, mas principalmente como
um tipo de poder. Para melhor compreender a burocracia, Weber estudou os tipos de socie-
dade e os tipos de autoridade.

Tipos de Sociedade

Weber distingue três tipos de sociedade:

a) sociedade triidicional, onde predominam características patriali ais e patrimonia-
listas, como a família, o clã, a soeiedade medieval etc.;

3 Karl Marx estuda o surgimento da burocracia como forma de dominaçdo estatal na antiga Mesopotâmia,
China. Índia, Império Inca, Antigo Egito e Rússia. A burocracia emerge como mediação entre os interesses parti-
culares e gerais em funçào do modo de produçào asiático para explorar as obras hidráulicas de irrigaçào do solo,
coordenando os esforços da sociedade de entào e post eriormente explorando as comunidades subordinadas através
da apropriação da terra pelo Estado e da posse do excedente econômico. O modo de produçào asiático caracterizou-
se pela intervenção do Estado na economia, tendo como base a burocracia. Seja ao nível estatal ou ao de corporaçào
privada, a burocraeia mantinha sob sua tutela a dassé comerciante, a campesina e a aristorracia territorial, que
dependiam dela para manter as obras hidráulicas e a nomeaçào para a administrac o pública.

4 Max Weber. A Élira Protestante e o Espirito do Capitulismo, cir.

5 Amitai Etzioni, Organizaçdes Modernas, cit.

b) sociedade carìsmática, onde predominam característieas místicas; arbitrárias e personalísticas, como nos grupos revolucionários, nos partidos políticos, nas nações em revolução etc. ;

c) soctedade legal, racional ou burocrática, onde predominam normas impessoais e uma racionalidade na escolha dos meios e dos fins, como nas grandes empresas, nos estados modernos, nos exércitos etc.

Tipos de Autoridade

A cada ti o de sociedade corresponde, para Weber; um tipo de autoridade. "Autoridade significa probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido."6 A autoridade represerita o poder institucionalizado e oficiaiizado. Poder implica potencial para exercer influência sobre as outras pessoas. Poder significa, para Weber, a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra qualquer forma de resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade': O poder, portanto, é a possibilidade de imposição de arbítrio por parte de uma pessoa sobre a conduta das outras.

A autoridade proporciona o poder: ter autoridade é ter poder. A recíproca, contudo, nem sempre é verdadeira, pois ter poder nem sempre significa ter autoridade. A autoridade - e o poder dela decorrente - depende da legitimidade, que é a capacidade de justificar seu exercício. A legitimidade é o motiv o que explica por que um determinado número de pessoas obedece às ordens de alguém, conferindo-Ihe poder. Essa aceitação, essa justificação do poder é chamada legitimação. A autoridade é legitima quando é aceita. Se a autoridade proporciona poder, o poder eonduz à dominação. Dominação significa que a vontade manifesta (ordem) do dominador intluencia a conduta dos outros (dominados) de tal forma que o conteúdo da ordem, por si mesma, se transforma em norma de conduta (obediência), para os subordinados. A domina ão é uma relação de poder na qual o governante (ou dominador) - ou a pessoa que impõe seu arbítrio sobre as demais - acredita ter o direito de exercer o poder, e o governado (dominado) considera como sendo sua obrigação obedecer-Ihe as ordens . As crenças que legitimam o exercício do poder existem tanto na mente

do líder como
na dos subordinados. Tais crenças determinam a relativa estabilidade da dominação, ao
mesmo tempo em que retratam as diferenças básicas entre os diversos sistemas de domina-
ção. Weber estabelece uma tipologia de autoridade baseando-se, não nos tipos de poder em-
pregados, mas nas fontes e tipos de leg timidade aplicadose.

A dominação requer um aparato administrativo9, isto é, a dominação, principalmente
quando exercida sobre um grande número de pessoas e um vasto território, necessita de um

b Max Weber, "Os Três Aspectos da Autoridade Legítima", in Organlzações Complexas, apud Amitai
Etzioni Sào Paulo, Ed. Atlas,1965, p. 17.

Gustavo F. Bayer, "ConsideraCdes sobre a Conceituac o de Autoridade", Revista de Adminislraçdo
Pública cit. . 1 ó sem . I 97 I .

Gustavo F. Bayer, "ConsideraCões sobre a ConceituaC o de Autoridade", Revista de AdministraC o
PiibÍica cit.

9 Nicos P. Mouzelis, "Weber's Political Sociology", in Organizution and Bureaucracy, Chicago, Aldine
Publishing Co., 1968, Cap. 1.

pessoal ad rlinistratlVo para executar as ordens e servir como ponto de'ligaç o entr o nante é os governados. Para Mouzelis'", a legttimaçrio e o aparato administmt:va con t> n os dois principais critérios para a tipologia weberiana que passaremos a discutir.

Weber aponta três tipos de autoridade legftima, a saber":

autoridade tradicional;
autoridade carismática;
autoridade racional, legal ou burocrática.

a) A utoridade Tradicional

Quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque essa sempre foi a maneira pela qual as coisas foram feitas. O domfnio patriarcal do pai de família, do chefe do clã, o despotismo real representam apenas o tipo mais puro de autoridade tradicional. O poder tradicional não é racional, pode ser transmitido por herança e é extremamente conservador. Toda mudança social implica rompimento mais ou menos violento das tradições. Também ocorre em certos tipos de empresas familiaces mais fechadas'z.

A legitimação do poder na domina ão tradicional vem da crença no passado eterno, na justiça e na pertinência da maneira tradicional de agir. O líder tradicional é o senhor, que comanda em virtude do seu status de herdeiro ou sucessor. Embora suas ordens sejam pessoais e arbitrárias, seus limites são fixados pelos costumes e hábitos; seus súditos obedecem-no por respeito ao seu status tradicional.

A domina ão tradicional - típica da soc edadepatriarcal -, quando se estende sobre um grande número de pessoas e um vasto território, pode assumir duas formas de aparato administrativo para garantir sua sobrevivência'3:

Forma patrimonial: na qual os funcionários que preservam a dominaç o tradiciona! são os servidores pessoais do senhor - parentes, favoritos, empregados etc. - e são geralmente dependentes economicamente dele.

Forma jeudal: na qual o aparato administrativo apresenta maior grau de autonomia com relação ao senhor. Os funcionários, na qualidade de vassalos ou suseranos, são aliados do senhor e Ihe prestam um juramento de fidelidade. Em virtude deste tipo de contrato, os vassalos exercem uma jurisdição indepe - dente, dispóem de seus prbprios domínios administrativos e não dependem do senhor no quc tangc à

remuneração e subsistência.

b) Autoridade Carismática

Quando os subordinados aceitam as ordens do superior como justificadas, por causa da
influência da personalidade e da liderança do superior com o qual se identificam. Carisma é
um tecmo usado anteriormente com sentido religioso, significando o dom gratuito de Deus,

o Nicos P. Mouzelis, "Weber's Political Sociology", in Organization ond Bureaucracy, cil.
Max Weber, Os Três Aspectos da Autoridade Legttima, cit.
2 Max Weber, Os Três Aspec os da Autoridade Legftima. cit. pp. 20 a 23.
3 Nicos P. Mouzelis, "Weber's Political Sociology", in OrganiZation and Buneaucracy, cit., pp. 23 a 26.

estado de graça etc. Modernamente, Weber e outros usaram o termo com o sentido de uma qualidade extraordinária e indefinível de uma pessoa. É aplicável a grandes líderes políticos, como Hitler, Kennedy ete., a capitães de indústria, como Matarazzo, Ford etc. O poder carismático é um poder sem base racional, é instável e facilmente adquire características revolucionárias. Não pode ser delegado, nem recebido em herança, como o tradicional.

As sociedades em períodos révolucionários, como a Rússia em 1917, ou a Alemanha nazista em 1933, os partidos políticos revolucionários ou líderes como Jânio Quadros ou Getúlio Vargas constituem exemplos de autoridade carismática. O líder se impõe por ser alguém fora do comum, possuindo habilidades mágicas ou revelações de heroísmo ou poder mental de locução e não devido à sua posição ou hierarquia. É uma autoridade baseada na devoção afetiva e pessoal e no arrebatamento emocional dos seguidores em relação à sua pessoa.

A legitimação da autoridade carismática provém das características pessoais carismáticas do líder e da devoção e arrebatamento que consegue impor aos seguidores.

O aparato administrativo, quando a domina ão carismática envolve um grande número de seguidores, é constituído de discípulos e subordinados mais leais e devotados, para desempenharem o papel de intermediários entre o líder carismático e a massa. Esse aparato administrativo é inconstante e instável. O pessoal administrativo é escolhido e selecionado segundo a eonfiança que o líder deposita nos subordinados. A seleção não se baseia na qualificação pessoal, nem na capacidade téenica, mas na devoção; autenticidade e confiabilidade no subordinado. Se o subordinado deixa de merecer a confiança do líder, ele passa a ser substituído por outro subordinado mais confiável. Daí a inconstância e instabilidade do aparato administrativo na domina ão carismática.

c) Autoridade Legal, Racional ou Burocrática

Quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque concordam com um conjunto de preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais deriva o comando. É.o tipo de autoridade técnica, meritocrática e administrada. Baseia-se na

promulgação. A idéia básica se fundamenta no fato de que as leis podem ser promulgadas e
regulamentadas livremente por procedimentos formais e corretos. O conjunto governante é
eleito e exerce o comando de autoridade obre seus comandados" seguinHo certas normas e
leis. A obediência não é devida a alguma pessoa em si, seja por suas qualidades pessoais
excepcionais ou pela tradição, mas a um conjunto de regras e regulamentos legais previa-
mente estabelecidos".

A legitimidade do poder racional e legal se baseia em normas legais racionalmente defi-
nidas.

Na dôminação legal, a crença na justiça da lei é o sustentáculo da IegitimaÇão. O povo
obedece s leis porque acredita que elas são decretadas por úm procedimento escolhido
tanto pelos governados como pelos governantes. Além disso, o governante é visto como uma
pessoa que alcançou tal posição exclusivamente por procedimentos legais (como nomeação,

Nicos P. Mouzelis; "Weber's Political Sociology", in organization and Bureaucraty, clt., pp. 18 a 20.

eleições; concursos etc.) e é em virtude de sua posição alcançada que ele exerce o poder
dentro dos limites fixados pelas regras e regulamentos sancionados legalmente.

O aparato administrativo que corresponde à dominação legal é a burocracia. Tem seu
undamento nas leis e na ordem legal. A posição dos funcionários (bifrncratas) e suas rela-
ões com o governante, os governados e seus próprios colegas burocratas são estritamente
definidas por regras impessoais e escritas, q ue delineiam de forma racional a hierar uia do
aparato administrativo, os direitos e deveres inerentes a cada posição, os métodos de cruta-
mento e seleção etc., como veremos adiante. A burocracia é a organização típica da socie-
dade moderna democrática e das grandes empresas. A autoridade legal, por esse motivo, não
abrange apenas a moderna estrutura do Estado, mas principalmente as organizações não-
estatais, particularmente as grandes empresas. Através do "contrato" ou instrumento repre-
sentativo da relação de autoridade dentro da empresá capitalista, as relações de hierar uia
nelas passam a constituir esquemas de autoridade legal.

Tipos de Curacte- Tipos de Caracte-
sociedade rfsticas Aparato
Exem los uutoridade rfsticas Legitimaçào administrutivo
Tradicional. Patriarcal e Clã, tribo, Tradicional. Não é racio- Tradiçào, Forma atri-
patrimonia- família, socie- . nal. hábitos, usos monial e
lista. dade medie- Poder herdado e costumes. forma feudal.
Conservan- val . ou delegado.
tismo. Baseada no
"senhor".
Carismática. Personalista, Grupos revo- Carismática. Não é racio- Característi- Inconstante e
mística e arbi- lucionários nal, nem her- cas pessoais instável. Esco -
trária. partidos polí- dada, nem (heroísmo, Ihido confor-
Revolucio- ticos, nações delegável. magia, poder me lealdade e
nária. em revoluçào. Baseada no mental) caris- devoçào ao

"carisma". máticas do líder e não por
líder. qualificaçdes
técnicas.
Legal, Racionalidade Estados mo- Legal, Legal, racio- Justiça da lei. Burocracia.
racional ou dos meios e dernos, gran- racional ou nal impes-

Promulgaçào
burocrática.. dos objetivos. des empresas, burocrática. soal, formal. e regulamen-
exércitos. Meritdcrática. taçào dB nor-
mas legais
previamente
definidas.

TIPOLOGIA DE SOCIEDADE E TIPOLOGIA DE AUTORIDADE
E SUAS CARACTERÍSTICAS SECUNDO WEBER

Muito embora tenham existido administrações burocráticas no passado, somente com
á emergência do Estado Moderno - o exemplo mais próximo do tipo legal de domina ão -
é que a burocracia passou a prevalecer em tão larga escala. Todavia, a burocratização não se
limita à organização estatal, pois embora Weber tenha elaborado o conceito de burocracia a

partir de sua sociologia política, ele usou o conceito de modo mais abrangente, englobando as demais instituições sociais além da administração pública. Weber notou a proliferação de organizações de grande porte, tanto no domínio religioso (a Igreja), como no educacional (a Universidade), ou no econômico (as grandes empresas), que adotaram o tipo burocrático de organização, concentrando os meios de administração no topo da hierarquia e utilizando regras racionais e impessoais, visando à máxima eficiência.

Weber identifica trêsfatores principais que favorecem o desenvolvimento da moderna burocracia: '

O desenvolvimento de uma economia monetária: a moeda não apenas facilita, mas racionaliza as transa- ç8es econômicas. Na burocracia a moeda assume o lugar da remuneração em espécie para os funcioná- rios, permitindo a centralização da autoridade e o fortaleciment da administração burocrática.

O crescimento quantitativo e qualitativo das tarefas adininistra as do Estado Moderno: apenas um tipo burocrático de organização poderia arcar com a enorme com exidade e tamanho de tais tarefas.

A superioridade técnica - em termos de eficiência - do tipo burocrático de administraçâo' que serviu como uma força autônoma interna para impor sua prevalência. "A razão decisiva da superioridade da organizaçào burocrática sempre foi unicamente sua superioridade técnica sobre qualquer outra forma de organização. ' ' i 5

O desenvolvimento tecnológico fez com que as tarefas administrativas, para o acompanharem, tendessem ao aperfeiçoamento. Assim, os sistemas sociais cresceram em demasia, as grandes empresas passaram a produzir em massa, sufocando as pequenas. Além disso, nas grandes empresas há uma necessidade cres- cente de cada vez mais se obter um controle e uma maior previsibilidade do seu funcionamento.

O modelo concebido com grande antecipação por Max Weber tem muita semelhança com as grandes organizações modernas, como a General Motors, a Philips, a Sears Roebuck, a Ford etc.

CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA SEGUNDO WEBER

Segundo o conceito popular, a burocracia é visualizada geralmente como uma empresa ou organização onde o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo as soluções

rápidas ou
eficientes. O termo também é empregado com o sentido de apego dos funcionários aos regu-
lamentos e rotinas, causando ineficiência à organização. O leigo passou a dar o nome de
burocracia aos defeitos do sistema (disfunções) e não ao sistema em si mesmo.

O conceito de burocracia para Max iWeber é exatamente o contrário. A burocracia é a
organização eficiente por excelência. E para conseguir essa eficiênt'ia, a burocracia precisa
detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.

Segundo Max Weber, a burocracia tem as seguintes caracter.ísticas principais'b:

1. Caráter legal das normas e regulamentos
2. Caráter formal das comunicações.
3. Caráter racional e divisão do trabalho.

5 Max Weber, Os Três Aspectos da Autoridade Legitima, cit.

ib Max Weber, "The Theory of Social and Economic Organization", Talcott Parsons, org., New York,
Oxford University Press,1947, pp. 320 a 329, citado em Amitai Etzioni, Organizações Complexas, cit., pp. 85 a 87.

4. Impessoalidade nas relações.
5. Hierarquia de autoridade.
6. Rotinas e procedimentos estandardizados.
7. Competência técnica e meritocracia.
8. Especialização da administraçào que é separada da propriedade.
9. Profissionalizaç o dos participantes.
10. Completa previsibilidade do funcionamento.

Vejamos, separadamente, cada uma dessas características da burocrácia:

l. Caráter Legal das Normas e Regulamentos

A burocracia é uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabeleci-
dos por escrito. Em outros termos, é uma organização baseada em uma espécie de legislação
própria (como a Constituição para o Estado, os estatutos para a empresa privada etc.) que
define antecipadamente como a arganização burocrática deverá funeionar. Essas normas e
regulamentos são escritos. Também são exaustivos porque procuram cobrir todas as áreas da
organização, prever todas as ocorrências possíveis e enquadrá-las dentro de um esquema pre-
viamente definido capaz de regular tudo o que ocorra dentro da organização. As normas e
regulamentos são racionais porque são coerentes com os objetivos visados. Neste sentido, a
buroeracia é uma estrutura social racionalmente organizada. As normas e regulamentos são
legais porque conferem às pessoas investidas da autoridade um poder de coação sobre os
subordinados e também os meios coercitivos capázes de impor a disciplina. As normas e
regulamentos são escritos para ássegurar uma interpretação sistemática e unívoca. Desta
maneira, economizam esforços e possibilitam a padronização dentro da organização.

2: Caráter Formal das Comunicações

A burocracia é uma organização ligada por comunicações escritas. As regras, decisões e
ações administrativas são formuladas e registradas por escrito. Daí o caráterformal da buro-
cracia: todas as ações e procedimentos são feitos por escrito para proporcionar comprovação
e documentação adequadas. Além disso, a interpretação unívoca das cohlunicações também
é assegurada. Como muitas vezes certos tipos de comunicações são feitos

reiterada e cons-
tantemente, a burocracia lança mão de rotinas e de formulários para facilitar as comunica-
ções e para rotiríizar o preenchimento de sua formalização.

3. Caráter Racional e Divisão do Trabalho

A burocracia é uma organização que se caracteriza por uma sistemática divisão do trabalho.
Essa divisão do trabalho atende a uma racionalidade, isto é, ela é adequada aos olijetivos a
serem atingidos: a eficiência da organização. Daí o aspecto racional da burocracia. Há uma

divisão sistemática do trabalho, do direito e do poder, estabelecendo as atribuições de cada participante, os meios de obrigatoriedade e as condiç8es necessárias. Cada participante passa a ter o seu cargo específico, as suas funções específicas e a sua específica esfera de competência e de responsabilidade. Cada participante déve saber qual a sua tarefa, qual a sua capacidade de comando sobre os outros e, sobretudo, quais os limites de sua tarefa, direitos e poder, para não ultrapassar esses limites nem interferir na competência alheia nem prejudicar a estrutura existente. Assim, as incumbências administrativas são altamente diferenciadas e especializadas e as atividades são distribuídas de acordo com os objetivos a serem atingidos.

4. Impessoalidade nas Relações

Essa distribuição de atividades é feita impessoalmente, ou seja, é feita em termos de cargos e funções e não de pessoas envolvidas. Daí o caráter impessoa! da burocracia. A administração da burocracia é realizada sem considerar as pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos e de funções. O poder de cada pessoa é impessoal e deriva do cargo que ocupa.

Também a obediência prestada pelo subordinado ao superior é impessoal. Ele obedece ao superior, não em consideração à sua pessoa, mas ao cargo que o superior ocupa. A burocracia precisa garantir a sua continuidade ao longo do tempo: as pessoas vêm e se vão, os cargos e funções permanécem. Cada cargo abrange uma área ou setor de competência e de responsabilidade.

5. Hierarquia da Autoridade

A burocracia é uma organização que estabelece os cargos segundo o princfpio da hierarquia.

Cada cargo inferior deve estar sob o controle e supervisão de um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão. Daí a necessidade da ht r. quia da autoridade para fixar as chefias nos diversos escalões de autoridade. Esses escalões proporcionarão a estrutura hierárquica da organização. A hierarquia é a ordem é subordinação, a graduação de autoridade correspondente às diversas categorias de participantes, funcionários, classes etc.

Todos os cargos estão dispostos em grad ações hierárquicas que encerram determinados pri-
vilégios e obrigações, estreítamente definidos por meio de regras l;mitadas e específicas.

A autoridade - o poder de controle resultante de uma posição reconhecida - é ine-
rente ao cargo e não ao indivíduo específico que desempenha o papel oficial. A distribuição
de autoridade dentro do sistema serve para reduzir ao mínimo o atrito, por via do contato
(oficial) amplamente restritivo, em relação às maneiras previamente definidas pelas regras de
organização. Desta forma, o subordinado está protegido da ação arbitrária do seu superior,
dado que as ações de ambos se processam dentro de um conjunto mutuamente reconhecido
de regras".

Robert K. Merton apud Amitai Etzioni, "Estrutura Burocrática e Personalidade", in Organizações Com-
plexas, cJt., pp. 57-58.

6. Rotinas e Procedimentos Estandardizados

A burocracia é uma organização que fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo. O ocupante de um cargo - o funcionário - não pode fazer o que quiser; mas o que a burocracia impõe que ele faça. As regras e normas técnicas regulam a conduta do , ocupante de cada cargo, cujas atividades devem ser executadas de acordo com as rotinas e procedimentos fixados pelas regras e normas técnicas.

Toda a estrutura da burocracia é projetada intencionalmente de acordo com princípios racionais: a disciplina no trabalho e o desempenho no cargo são assegurados por um conjunto de regràs e normas que tentam ajustar completamente o funcionário às exigêneias do cargo e às exigências da organização: a máxima produtividade. Essa racionaliza ão do trabalho encontra sua forma mais extremada na Administração Cientffica, que ` `atingiu os maiores trunfos no condicionamento e treinamento racionais do desempenho no trabalho"'s.

Todas as atividades de cada cargo são desempenhadas segundo padrões claramente definidos, nos quais cada conjunto de ações está funcionalmente relacionado com os propósitos da organização, segundo uma maneira ideal. Esses padrões facilitam a pronta avaliação do desempenho de cada participante.

7. Competência Técnica e Meritocracia

A burocracia é uma organização na qual a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais. A admissão, a transferência e a promoção dos funcionários são baseadas em critérios, válidos para toda a organização, de avaliação e de classificação e não em critérios particulares e arbitrários. Esses critérios universais são racionais é levam em conta a competência, o mérito e a capacidade do funcionário em relação ao cargo ou função considerados. Daí a necessidade de exames, concursos, testes e títulos para a admissão e promoção dos funcionários.

8. Especialização da Administração

A burocracia é uma organização que se baseia na separação entre a p opriedade e a adminis-

' tração. Os membros do corpo administrativo devem estar completamente separados da propriedade dos meios de produção. Em outros termos, os administradores da burocracia não
i são os seus donos ou proprietários. O dirigente não é necessariamente o dono do negócio ou um grande acionista da organização, mas um profissional especializado na sua administração. Com a burocracia surge o profissional que se especializa em gerir a organização e daí o gradativo afastamento do capitalista da gestão dos negócios, diversificando as suas aplicações financeiras de capital. Os meios de produção, isto é, os recursos necessários para desempenhar as tarefas da organização, não são propriedade dos burocratas, mas estão acima

s H. H. Gerth e C. Wright Mills (eds.), From Max Weber: Essays in Sociology, New York, Oxford University Press, 1961, pp. 70-74.

destes. O funcionário não pode vender, comprar ou herdar sua posição ou seu cargo, e sua
posição e seu cargo não podem ser apropriados e integra os ao seu patrimônio privado. Essa
estrita separação entre os rendimentos e os bens privados e os públicos é a earacterística espe-
cífica da burocracia e que a distingue dos tipos patrimonial e feudal de Administração'9.
"Existe um princfpio de completa separa ão entre apropriedade quepertence à organização
e a propriedade pessoal do funcionário. . . "2o.

9. Profissionalização dos Participantes

A burocracia é uma organização que se caractériza pela profissionalização dos seus partici-
pantes. Cada funcionário da burocracia é um profissional, pelas seguìntes razões:

a) É úm especia/isto: cada funcionário é especializado nas atividades do seu cargo. Sua especialização varia
conforme o nível onde está situado. Enquanto os que ocupam posiç8es no topo da organização sào gene-
ralistas, à medida que se desce nos escal8es hierárquicos, os que ocupam posições mais baixas vão se tor-
nando gradativamente mais especialistas.
b) É assalariado' os funcionários da burocracia participam da organizac o e, para tanto, percebem salários
correspondentes ao cargo que ocupam. Quanto mais elevado o cargo na escala hierárquica, maior o salá-
rio, e obviamente o poder. Os funcionários devem ser recompensados exclusivamente por salários e n o
devem receber pagamentos de clientes, a fim de preservarem sua orientação para a organizaç o, suas nor-
mas e regulamentos. O trabalho na burocracia representa geralmente a principal ou única fonte de renda
do funcionário.
c) É ocupante de cargo: o funcionário da burocracia é um ocupante de cargo e seu cargo é a sua principal ati-
vidade dentro da organização, tomando todo o seu tempo de permanência nela. O funcionário não ocupa
um cargo por vaidade ou por honraria, mas sim porque é o seu meio de vida, o seu ganha-pão.
d) É nomeodo por superior hierárquico: o funcionárro é um profissional selecionado e escolhido por sua
competência e capacidade, nomeado (admitido), assalariado, promovido ou demitido da organização
pelo seu superior hierárquico. O superior hierárquico tem plena autoridade (autoridade de linha) sobre
seus subordinados. Em outros termos, é o superior hierárquico quem toma decisões a respeito de seus
subordinados.
e) Seu mandato épor tempo indeterminodo' quando um

funcionário ocupa um cargo dentro da burocracia,
o seu tempo de permanência nesse cargo é indefinido e indeterminado. Nào que o cargo seja vitalício, mas
porque não existe uma norma ou regra que determine previamente o tempo de permanência de um funcio-
nário, seja no cargo, seja na organização.
f) Segue carreira dentro da organização: na medida em que um funcionário demonstre mérito, capacidade e
competência, ele pode vir a ser promovido para outros cargos superiores. outros termos, o funcioná-
rio na burocrocia também é recompensado por uma sistemática promoção, através de uma carreira dentro
da organizaçào. O funcionário é um profissiónal que faz do trabalho a sua carreira, ao longo de sua vida.
g) Não possui a propriedade dos meios de produçdo e administração: o administrador administra a organi-
zaC o em nome dos proprietários, enquanto o funcionário, para trabalhar, precisa das máquinas e dos
equipamentos fornecidos pela organização. Como essas máquinas e equipamentos vào se tornando sofis-
ticados pela tecnologia e, portanto, caros, somente as grandes organizaç8es passam a ter condiç8es finan-
ceiras de adquiri-los. Daí as organizaçbes gradativamente assumem o monopólio dos meios de produç o.
O administrador administra a organização, mas não é o proprietário dos meios de produção. O funcioná-
rio utiliza as máquinas e equipamentos mas nào é o dono delas.

9 H. H. Gerth e C. Wright Mills, From Max Weber: Essays in Sociology, cit., p. 214.

zo Amitai Etzioni, Organizaçdes Modernas, cit., p. 86.

h) Éfiel ao cargo e idcnt;lica-se c;orn os objetivos da cmpnsn: o funcionlrrio i dcf nd r do sou cargo o da sua organização, m d trim nto dos d mais inta ssa volvidos.

i) O odmintstrador projxssional tende a controlar cada vcz mais completaménte as burocrocias. Stgt ndo Weber, as burocracias tendem a ser controladas pelos administradoros profssionais, polas s guintcs raz8es:

aumento do número de acionistas das grandes organizaç8es, ocasionando dispersão e fragmentação da propriedade das suas açees;

os proprietários que, em funçgo de sua riqueza, controlavam uma única organização, concentrando nela toda a sua fonuna, passaram a dispersar o risco do seu investimento em muitas outras organiza- ç8es. Em decorrência disso, hoje em dia, o controlé acionário está subdividido diminufdo com o éres- cimerìto do número de acionistas;

os administradores profissionais, atravEs de sua carreira dentro da organização, chegam a posiçees de comando e de controle, sem possulrem a própriedade da coisa comandada e controlada. Assim, um administrador pode ter mais poder sobrc a organização do que um grande acionista.

10. Completa Pre isibilidade do Funcionamento

A conseqitência desejada da burocracia é a previsibilidade do comportamento dos seus mem- bros. O modelo burocráti5d de Weber parte da pressuposição de que o comportamento dos membros da organização é perfeitamente previslvel: todos os funcionários deverão compor- tar-se de acordo com as normas e regulamentos da organização, a fim de que esta atinja a máxima eficiência possivel . Tudo na burocraciá é estabelecido no sentido de prever antecipa- damente todas as ocorrências e rotinizar sua execuç o, para que a máxima eficiência do siste- ma seja plenamente alcançada.

Aparentemente, Weber nflo previu nenhuma diferenciação no comportamento huma- no dentro da organização. Antes, pelo contrário, a burocraeia parece assentar-se numa visão padronizada do comportamento humano. Weber não considera a organização i formal. Parere simplesmente ignorá-la. Na verdade, a organizaÇão ir formal não é prevista por Weber, ou seja, não está considerada nas conseqttências desejadas das organizações. A orga- niza ão informal aparece como um fator de imprevisibilidade das burocracias,

pois o siste-

Cop ys8ncias Objeti vo:

A burocracia é baseada em:

1. Caráter le al das normas.
2. Caráter formal das comunicaçees.
3. Divisão do trabalho.
4. Impessoalidade no relacionamento.
5. Hierarquizaç8o da autoridade.
6. Rotinas e procedimentos.
7. Compet8ncia técnica e mérito.
8. Especializaçâo da administração.
9. Profissionalizaç8o.
10. Previsibilidade do funcionamento.

Previsibilidade do comportamento humano.

Padronização do desempenho dos participantes.

Máxima efici8ncia da organizaç o.

AS CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA SEGUNDO WEBER

ma social racional puro de Weber pressupõe que as reações e o comportamento humano
sejam perfeitamente previsíveis, uma vez que tudo estará sob o controle de normas racionais
e legais, escritas e exaustivas. A organização informa! surge como uma derivação direta do
sistema buroerático, como uma conseq ência da impossibilidade prática de se bitolar e
padronizar completamente o comportamento humano nas organizaçdesz'.

Vantagens da Burocracia

Weber viu inúmeras razões para explicar o avanço da burocracia sobre as outras formas de
associação. Para ele, comparar os mecanismos burocráticos com outras organizações é o
mesmo que comparar a produção da máquina com outros modos não-mecânicos de pro-
dução.

As vantagens da burocracia, para Weber, são:

1. Racionalidade, em relaçào ao alcance dos objetivos da organizaçào.
2. Precisão na definição do cargo e na operaçâo, pelo conhecimento exato dos deveres.
3. Rapidez nas decisòes, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem e as ordens e papéis trami-
tam através de canais preestabelecidos.
4. Unlvocidade de interpretaçdo garantida pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado, a infor-
mação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la.
5. Unljormidade de rotlnas e procedimentos que favorece a padronizaçào, redução de custos e de erros,
pois os procedimentos sào definidos por escrito.
6. Continuidade da organizaçdo através da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios
de seleçào e escolha do pessoal se baseiam na capacidade e na competência técnica.
7. Reduçdo dajricçdo entre nspessoas, pois cada funcionário conhece aquilo que é exigido dele e quais são
os limites entre suas responsabilidades e as dos outros.
8. Constância, pois os mesmos tipos de decisào devem ser tomados nas mesmas circunstâncias.
9. Subordinaçdo dos mais novos aos mais antlgos dentro de uma forma estrita e bem conhecida, de modo
que o superior possa tomar decis8es que afetem o nível mais baixo.
10. Conjrab!lidode, pois o negócio é conduzido de acordo com regras conhecidas, sendo que grande número
de casos similares sâo metodicamente tratados dentro da
mesma maneira sistemática. As decisdes sào
previsíveis e o processó decisório, por ser despersonalizado no sentido de exduir sentimentos irracionais,
como o amor, raiva, preferências pessoais, elimina a discriminaçâo pessoal.

11. Existem bene, lcios sob oprlsma daspessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho
é dividido entre as pessoas dè maneira ordenada, as pessoas sào treinadas,para se tornarem especialistas
em seus campos particulares, podendo enc rreirar-se na organização em fuqçào de seu mérito pessoal e
competência técnica.

Laskizz acrescenta que o trabàlho é profissionalizado, o nepotismo é evitado e as condi-
ções de trabalho favorecem a moralidade econômica e dificultam a corrupção. Blaunerz'
enfatiza a eq idade das normas burocráticas quase sempre baseadas em padrões universalís-

2 H. H. Gerth e C. Wright Mills, From Max Weber: Essays in Sociology, clt., p. 293.

2z H. Laski, "Bureaucracy", in Encyclopaedlaojthe Soclal Sciences, London, apud E. R. A. Seligman, The
Macmillan Company,1931.

z3 R. Blauner, Atlenation and Freedom, The Factory Worker and His lndustry, Chicago, University of
Chicago Press,1964, pp. I81 a 182.

ticos de justiça e de tratamento igualitário. Moore2' salienta que a burocracia tem a virtude de assegurar cooperação entre grandes números de pessoas sem que essas pessoas se sintam necessariamente cooperadoras. As pessoas cumprem as regras organizacionais principalmente porque os fins alcançados pela estrutura total são altamente valorizados e cada qual deve fazer a sua própria parte para que o objetivo seja alcançado.

Racionalidade Burocrática

Um conceito muito ligado à burocracia é o de racionalidade. No sentido weberiano, a racionalidade implica adequação dos meios aos fins. No contexto burocrático, isto significa efrciência25. Uma organização é raciona! se os meios mais eficientes são escolhidos para a implementação das metas. No entanto, são as metas coletivas da organização e não as dos seus membros individuais que são levadas em consideração. Deste modo, o fato de uma organização ser racional não implica necessariamente que seus membros ajam racionalmente no que concerne às suas próprias metas e aspirações. Muito ao contrário, quanto mais racional e burocrática se torna uma organização, tanto mais os membros individuais se tornam simples engrenagens de uma máquina, ignorando o propósito e o significado de seu comportamento2ó. Este é o tipo de racionalidade que Mannheim2' denomina racionalidadefuncional. Para Weber, a racionalidadejuncional é atingida pela elaboração - baseada no conhecimento científico - de regras que servem para dirigir, partindo de cima, todo comportamento de encontro à ejiciência. Segundo Mouzeliszs é esta concepção de racionalidade que fundamenta a teoria de Administra ão Cientijica que almeja a descoberta e aplicação da melhor maneira de desempenho e de trabalho industrial.

Weber usa o termo burocratiza ão em um sentido mais amplo, referindo-se também às formas de agir e de pensar que existem não somente no contexto organizacional, mas que permeiam toda a vida social. Para Mouzelis29, o termo burocratização usado por Weber coincide mais ou menos com o conceito de racionalizaç'ão: O racionalismo para Weber tanto pode referir-se aos meios racionais e sua adequação ou inadequação para se chegar a um fim, qualquer que seja (atividade racional da organização burocrática), como

também pode se referir à visão racional do mundo através de conceitos cada vez mais precisos e abstratos, desenvolvidos inclusive pela ciência e rejeitando toda religião e valores metafísicos ou tradicionais (desmistificação do próprio mundo).

Embora considerasse a burocracia como a mais eficiente forma dG organização criada pelo homem, Weber temia esta grande ejiciência, cujos resultados, advindos da crescente burocratizaç'ão do mundo moderno, seriam uma enorme ameaça à liberdade individual e às instituições democráticas das sociedades ocidentais3o.

24 W. E. Moore, The Conduct o,Jthe Corporation, New York, Ra dom,1962.

z5 H. H. Gerth e C. Wright Mills (eds.), From Max Weber: Essays in Sociology, cir., pp. 214 a 216.

z Nicos P. Mouzelis, "Weber's Political Sociology", in Organization and Bureaucracy, cil., Cap. II.

z Karl Mannheim, Homem e Sociedade na Idade da Reconstru óo, 1948, p. 5 I .

zH Nicos P. Mouzelis, "Weber's Political Sociology", in Organization and Bureaucracy. cit., Cap. ll.

zy Nicos P. Mouzelis, "Weber's Political Sociology", in Organization and Bureaucracy, cit., Cap. 1.

3o Reinhard Bendix, Max Weber: An lnrellectual Porlrait, Garden City, New York, Doubleday, 1962,

Dil mas da Burocracia

O pr8prio Weber notou a fragilidade da estrutura burocrática, que enfrenta um dilema típico: de um lado, existem pressões constantes de forças exteriores para eneorajar o burocrata a seguir outras normas diferentes das da organização e, de outro lado, o compromisso dos ! subordinados com as regras burocráticas tende a se enfraquecer gradativamente. A organização, para ser eficiente, exige um tipo especial de legitimidade, racionalidade, disciplina e i limitação de alcance.

Etzioni3' salienta que a capacidade para aceitar ordens e regras como legitimas, principalmente quando repugnam os desejos da pessoa, exige um nível de renúncia que é difícil de se manter. Assim, as organizaçóés burocráticas apresentam uma tendência a se desfazerem, seja na direção carismática, seja na tradicional, onde as relações disciplinares são mais "naturais" e "afetuosas" e menos separadas das outras. Além do mais, a capacidade de renúncia exigida pela organização racional não pode se desenvolver no seu interior, pois, como diz Etzioni, depende de relações sociais mais amplas, que exislem na família tradicional ou no I grupo carismático. Assim, a racionalidade da estrutura racional é frágil e precisa ser constantemenle protegida contra pressões externas, a fim de poder ser dirigida para os seus obje- , tivos e não para outros".

Para Weber, os burocratas são pessoas que formam o corpo administrativo da hierar= "' quia e estrutura da organização, devidaménte indicadas, que seguem as regras impostas e i ' servem aos objetivos da organização. Contudo, Weber salienta também a existência de chefes ; não burocráticos, que indicam e nomeiam os subordinados, que estabelecem as regras, que resolvem os objetivos que deverão ser atingidos e geralmente são eleitos ou herdam sua posição, como, por éxemplo, os presidentes, os diretores e os reis. Esses chefes (não burocráti- , cos) da organização desempenham o importante papel de estimular a ligação emocional e mesmo irracional dos participantes com a racionalidade, pois a identificação com uma pes- ; soa, um líder ou um chefe da organização influi psicologicamente, reforçando o compromisso abstrato com as regras da organização e dela permitindo uma imagem mais concreta e ` `afetuosa' ' .

Na organização burocrática, as identifica ões referem-se à posição è não

ao ocupanle.

: & Se os indivíduos se ausentam, morrem ou se aposentam, são substituídos por outros pelo critério de qualificação técnica e a eficiência da organização não é prejudicad,á. Porém, a ausência ou morte de um chefe não burocrático da organização - único indivíduo perante o d' qual as identificações são pessoais e não burocráticas - provoca uma crise, a chamada crise de sucessão, que geralmente é, acompanháda de um período de iristabilidade. Alega Weber que a crise de sucessão é mais evidente nos estados totalitários, mas que também as empresas, igrejas, exércitos ou outras organizaçõés podem estar sujéitos a ela'3.

As burocracias estabelecem normas e precisam impô-las. Têm regulamentos e régras. Dão ordens que devem ser obedecidas a fim de que a organização funcione com eficiência.

3 Amitai Etzioni, Organizações Modernas, cit., p. 85.

3z Amitai Etzioni, Organizações Modernas, cit., pp. 85-87.

33 gernard Levenson, apud Amitai Etzioni, "Sucessào Burocrática", in Organizações Complexas, cit., pp. 352 a 365.

DISFUNÇÕES DA BUROERACI

Para Weber, a burocracia é uma organização cujas conseqiiências desejadas se resumem na prcvrsibilidade do seu fu cionamento no sentido de obter a maior eficiência da organização:

Todavia, ao estudar as cotrseqiiênciasprevistas (ou desejadas) da burocracia que a conduzem à máxima eficiência, Merton34 notou também as conseqiiências imprevistas (ou indesejadas) e que a levam à ineficiência e às imperfeições. A estas conseqiiências imprevistas Merton deu o nome de disfunções da burocracia, pará designar as anomalias de funcionamento responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo burocracia adquiriu junto aos leigos no assunto.

Merton salienta que os cientistas têm dado muita ênfase aos resultados positivos e às funções da organização burocrática, descuidando-se das tensões internas de tais estruturas, enquanto o leigo, ao contrário, tem exagerado exatamente as imperfeições da burocracia.

Para Merton, nâo existe uma organização plenamente racional e o formálismo não tem a profundidade descrita por Weber. Por outro lado, o conceito popular de burocraáa faz pensar que o grau de eficiência administrativa deste sistema social racional é baixíssimo. Isto . porque o tipo ideal de burocracia sofre transformàções quando operado por homens. Segundo Merton, o homem (excluído dos estudos de Max Weber, que descreveu um sistema social desumano e mecanicista), quando participa da burocracia, faz com que toda a previsibilidade do comportamento, que deveria ser a maior conseqiiência d organização, escape ao modelo preestabelecido. Verifica-se, então, o que Merton chamou de disfunções da burocracia35, isto é, anomalias e imperfeições no funcionamento da burocracia. Cada disfunção é o resul- ; tado de algum desvio ou exagero em cada uma das características do modelo burocrático explicado por Weber. Cada disfunção é uma conseqiiência não prevista pelo modelo weberiano s disfunções da burocracia são basicamente as seguin tes:

l. Maior Internalizaçáo das Regras e Exagerado Apego aos Regulamentos

As diretrizes da burocracia, emanadas através das normas e regulamentos, pára atingir os objetivos da organização, tendem a adquirir um valor positivo, própriole importante, independentemente daqueles objetivos, passando a substituí-los gradativamente. As normas e regulamentos passam a se transformar de meios em objetivos. Passam a ser absolutos e prioritários: o funcionário adquire "viseiras" e esquece que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional. Com isto, o funcionário burocrata torna-se um especialista, não por possuir conhecimento de suas tarefas, mas por conhecer perfeitamente as normas e os regulamentos que dizem respeito ao seu cargo ou função. Os regulamentos, de meios, passam a ser os principais objetivos do burocrata.

34 Robert K. Merton, A. P. Gray, B. Hockey e H. Selvin, Readers in Bureaucrocy, Glencoe, III., The Free Press,1952; Social Theory and Social Structure, Glencoe, lll., The Free Press,1957.

35 Robect K. Merton, "Estrutuca Burocrática e Personalidade", in Organizações Complexas, cit., pp. 57-58.

2. Excesso de Formalismo e de Papelório

A neeessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações dentro da burocracia a fim de que tudo possa ser devidamente testemunhado por escrito pode conduzir a tendência ao excesso de formalismo, de documentação e, conseq entemente, de papelório. Aliás, o papelório constitui uma das mais gritantes disfunções da burocracia, o que leva o leigo, muitas vezes, a imaginar que toda burocracia tem necessariamente um volume inusitado de papelório, de vias adicionais de formulários e de comunicações.

3. Resistência a Mudanças

Como tudo dentro da burocracia é rotinizado, padronizado, previsto com antecipação, o funcionário geralmente se acostuma a uma completa éstabilidade e repetição daquilo que faz, o que passa a lhe proporcionar uma completa segurança a respeito de seu futuro na burocracia. Atendendo às normas e regulamentos impostos pela burocracia, o funcionário se torna simplesmente um executor das rotinas e procedimentos, os quais passa a dominar com plena segurança e tranqiiilidade com o passar do tempo. Quando surge alguma possibilidade de mudança dentro da organização, essa mudança tende a ser interpretada pelo funcionário como algo que ele desconhece, e, portanto, algo que pode trazer perigo à sua segurança e tranqiiilidade. Com isto, a mudança passa a ser indesejável para o funcionário. E, na medida do possível, ele passa a resistir a qualquer tipo de mudança que se queira implantar na burocracia. Essa resistência à mudança pode ser passiva e quieta, como pode ser ativa e agressiva através de comportamentos de reclamação, tumultos e greves.

4. Despersonalização do Relacionamento

A burocracia tem como uma de suas características a impessoalidade no relacionamento entre os funcionários. Daí o seu caráter impessoal, pois ela enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam. Isto leva a uma diminuição das relaçdes personalizadas entre os membros da organização: diante dos demais funcionários, o burocrata não os toma mais como pessoas mais ou menos individualizadas, mas como ocupantes de cargos, com direitos e

deveres previamente especificados. Daí á despersonalização gradativa do relacionamento entre os funcionários da burocracia. Os funcionários passam a conhecer os colegas, não

7

pelos seus nomes pessoais, mas pelos títulos dos cargos que ocupam. Algumas vezes, o conhecimento é feito pelo número do registro do colega ou de qualquer outra forma de identificação das pessoas imposta pela organização.

5. Categorização como Base do Processo Decisorial

A burocracia se assenta em uma rígida hierarquização da autoridade. Portanto, quem toma decisões em qualquer situação será aquele que possui a mais elevada categoria hierárquica,

independentemente do seu eonhecimento sobre o assunto. Quem decide é sempre aqúele que ocupa o posto hierárquico mais alto, mesmo que nada saiba a respeito do problema a ser resolvido. Por outro lado, categorizar significa uma maneira de classificar as coisas, estereo-tipadamente, a fim de lidar com elas com mais facilidades. Quanto mais se lançar mão da categorização no processo decisorial, menor será a procura de alternativas diferentes de solução.

6. Superconformidade às Rotinas e Procedimentos

A burocracia se baseia em rotinas e procedimentos, como meio de garantir que as pessoas façam exatamente aquilo que delas se espera. Como uma burocracia eficaz exige devoção estrita às normas e regulamentos, essa devoção às regras e regulamentos conduz à sua trans-formação em coisas absolutas: as regras e rotinas não mais são consideradas como relátivas a um conjunto de objetivos, mas passam a ser absolutas. Com o tempo, as regras e as rotinas se tornam sagradas para o funcionário. O impacto dessas exigências burocráticas sobre a pessoa provoca profunda limitação em sua liberdade e espontaneidade pessoal, além da cres-cente incapacidáde de compreender o significado de suas próprias tarefas e atividades dentro da organização como um todo. Estudando o efeito da estrutura burocrática sobre a persona-lidade dos indivíduos, alguns autores chegaram a algumas conclusões, como a "incapaci-dade treinada" (no conceito de Veblen'6, ou a "deforma ão profrssional" (no conceito de Warnotte), ou ainda a "psicose ocupacional" (segundo Dewey), para mostrar que o funcio-nário burocrata trabalha em função dos regulamentos e das rotinas e não em função dos objetivos organizacionais que foram realmente estabelecidos". Essa superconformidade às regras, aos regulamentos, às rotinas e procedimentos conduz a uma rigidez no comporta-mento do burocrata: o funcionário passa a fazer o estritamente contido nas normas, nas regras, nos regulamentos, nas rotinas e procedimentos impostos pela organização. Esta perde toda a sua flexibilidade, pois o funcionário se restringe ao desempenho mínimo. Perde sua iniciativa, criatividade e inoyação.

7. Exibição de sinais e a toridade

Como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema
capaz de indicar, aos olhos de todos, aqueles que detêm o poder. Daí surge a tendência à uti-
lização intensiva de símbolos ou de sinais de status para demonstrar a posição hierárquica dos
funcionários, como o uniforme, localização da sala, do banheiro, do estacionamento, do
refeitório, tipo de mesa etc., como meios de indicar quais são os principais chefes da organi-
zação. Em algumas organizações - como o exército, a Igreja etc. - o uniforme constitui
um dos principais sinais de autoridade.

; Thorstein Veblen, The lnstinct of Workmunship, The Macmillan Co., New York,19I4.
=' Daniel Katz e Robert L. Kahn, Psicologia Social das Organizaçdes, cit., p. 227.

8: Dificuldade no Atendimento a Clientes e Conflitos com o Pírblico

O funcionário está completamente voltado para dentro da organização, para suas normas e regulamentos internos, para suas rotinas e procedimentos, para seu superior hierárquico que avalia o seu desempenho. Essa sua atuação interiorizada para a organização geralmente o leva a criar conflitos com os clientes da organização. Todos os clientes são atendidos de forma padronizada, de acordo com os regulamentos e rotinás internos, fazendo com que o público se irrite com a pouca atenção e descaso para com os seus problemas particulares e pessoais. Com as pressões do público, que pretende soluções personalizadas que a burocracia padroniza, o funcionário passa a perceber essas pressões como ameaças à sua própria segurança. Daí a tendência à defesa contra pressões externas à burocracia.

Com essas disfunções, a burocracia torna-se esclerosada, fecha-se ao cliente, que é o seu próprio objetivo, e impede toTalmente a inovação e a criatividade.

Características da burocracia	Disfunç8es da burocracia
1. CarBter legal das normas	1. Internalização das normas
2. Caráter formal das comunicaç8es	2. Excesso de formalismo e papelbrio
3. Divisão do trabalho	3. Resist ncia a mudanças
4. Impessoalidade no relacionamento	4. Despersonalização do relacionamento
5. Hierarquização da autoridade	5. Categorização das decis8es
6. Rotinas e procedimentos	6. Superconformidade
7. Competencia técnica e mérito	7. Exibição de sinais de autoridade
8. Especialização da Administração	8. Dificuldades com clientes
9. Profissionalização	
Previsibilidade do funcionamento	Imprevi bilidade do funcionamento

AS CARACTERÍSTICAS E AS DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA

As causas das disfunções da burocracia residem basicamente no fato de que a burocracia não leva em conta a ehamada organização informal que existe fatalmente em qualquer tipo de organização, nem se preocupa com a variabilidade humana (diferenças individuais entre as pessoas) que necessariamente introduz variações no desempenho das atividades organizacionais. Em face da exigência de controle que norteia toda a atividade organizacional é que surgem as conseqiiências imprevistas da burocracia.

SÍSTEMA SOCIAL RACIONAL:
Burocracia

EXIGENCIA DE
CONTROLE

CONSEQUENCIAS
PREVISTAS:
Previsibi I idade
do comportamento

CONSE QlJEN CIAS
IMPREVISTAS:
Disfunções da
burocracia

MAIOR EFICIENCIA I

I INEFICIENCIA

. O MODELO BUROCRATICO DE WEBER: AS CONSEQlJENCIAS PREVISTAS
IPREVISIBILIDADE DO COMPORTAMENTOl E AS CONSEQlJ NCIAS IMPREVISTAS IDISFUNÇÕESI

Adaptado de: James G. March e Herbert A. Simon, Teoria das Organizações, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicaç8es, 1967, p. 53.

Modelo Burocrático de Merton

Merton procura representar a burocracia através de um conjunto bastante complexo de relações que se estabelecem entre um número relativamente grande de variáveis.

O modelo de Merton se baseia nas conseqiiências não previstas (disfunções) de organizar de acordo com os princfpios da máquina: coméça com a exigência de controle D por parte da organização, a fim de reduzir a variabilidade dó comportamento humano a padrões previsíveis, indispensáveis ao funcionamento da organização. A exigência de controle enfatiza a previsibilidade do comportamento 0 , a qual é garantida através da imposição de normas e regulamentos. Assim, a organização estabelece previamente os procedimentos-padrões e institui as penalidades, bem como a supervisão hierárquica para assegurar a obediência. A ênfase sobre o cargo e posição dos indivíduos diminui as relações personalizadas 0. Porém, a confiança nas regras e em sua imposição desenvolvem uma rigidez de comportamento 0 (conseq ências imprevistas) e uma defesa mútua dentro da organização 0 e não

atende às
expectativas da clientela 0, provocando dificuldades no atendimento aos clientes. A rigidez
reduz a eficácia organizacionál e põe em risco o apoio da clientela3s. Assim, enquanto houver
qualquer pressão externa, o funcionário atende estritamente às regras internas da organiza-

3s Daniel Katz e Robert L. Kaho, Psico/ogia Social das Organizaçdes, ci!., p. 94.

ção e não se preocupa com o problema do cliente, mas com a defesa e justificação do seu prbprio comportamento na organização , pois é a ela a quem deve prestar contas.

March e Simon procuram representar graficamente o modelo de Merton da seguinte maneira'9:

Sentimento de defesa
da ação individual

-J

= Conseq gncias previstas (característicasl
-- = Conseq gncias não-previstas Idistunções)

O MODELO BUROCRATICO DE MERTON

Adaptado de: James G. March e Herbert A. Simon, Teoria das Organizações. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas. Serviço de Publicaç8es. 1967, p. 53.

No fundo, para Merton, a burocracia é uma estrutura grupal secundária, destinada a desempenhar determinadas atividades que não podem ser cumpridas satisfatoriamente por oxitérios grupais primários . Para ele, a burocracia não é tão eficiente como salientava Weber, mas apresenta, na prática, uma série de distorções (disjunções) que prejudicam o seu funcionamento e a levam à ineficiência.

9 James G. March e Herbert A. Simon, Teoria das Organizaçdes, cit.. p. 53.

Robert K. Merton, "Estrutura Burocrática e Personalidade", in op. cit., p. 68.

MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZAÇÃO

INTERAÇÃO DA BUROCRACIA COM O AMBIENTE

Ao formular o modelo burocrático de organizaçãó, Weber n o previu a possibilidade de flexibilidade da burocracia para atender a duas circunstâncias:

1. A adaptação da burocracia às exigências externas dos clientes.
2. A adaptação da burocracia às exigências internas dos participantes.

Philip SelzniGk" realizou um estudo sobre a organização da Z V.A. (Tennessee Valley Authority em 1942'z, onde procurou demonstrar a flexibilidade e o ajustamento da burocracia àquelas duas demandas acima referidas. A partir das conelusões dessa pesquisa, Selznick propõe uma nova abordagem da Sociologia da Burocracia e um modelo burocrático diferente do weberiano.

De um modo geral, as conelusões de Selznick são as seguintes'3:

a) A T. V.A. era uma organização responsável pela aplicação de verbas em um extenso vale dos Estados Unidos, cujo desenvolvimento econômico era precário, e que abrangia seis estados americanos. A T. V.A. era formada por divisões operacionais e divisões de serviço. As divisões de serviço tinham agentes agrícolas que faziam visitas aos fazendeiros e efetuavam contatos que se envolviam em problemas e injunções políticas loeais, as quais visavam sempre aos seus próprios interesses.

b) Os compromissos que a Z V.A. desenvolveu, através dos agentes agrícolas com os poderes locais, exigiam concessões de caráter político-ideológico, mas em contrapartida asseguravam o apoio dos políticos locais no Congresso. Houve uma interação entre a organização (que planejava instalações de fábricas, de energia elétrica, melhorias etc.) e o meio ambiente (interesses políticos locais dos fazendeiros, sua influência política no Congresso e as vantagens dela decorrentes, como a votação e aprovação de verbas extras à T. V A. etc:).

c) A partir dessa interação, a Z V.A. passou a assumir outros compromissos ideológicos e transformou o seu objetivo inicial (agência de recuperação econômica de uma área empobrecida, atuando nos moldes do New Deal amerieano); passando a delegar o programa agrícola às instituições locais. A T. V.A. modificou paulatinamente a sua figura de agêneia de reconstrução e de conservaçáo, devido ao seu ajustamento progressivo às facçôes locais.

Uma série de conseqiiências não antecipadas (isto é, não previstas) modificou o

seu papel no
eenário nacional americano. É o que Selznick denominou "Grass Roots Policy" (política
do "enraizamento").
d) Baseado nessa pesquisa, Selznick salienta alguns princípios que ajudam o estudo da
organização formal, isto é, da burocracia :

4 Sociólogo, psoféssór da Universidade da Califórnia, em Berkeley.
4z phi ip Selznick, T. V. A. and the Grass Roots, Berkeley, The University of Californiá Fress,1947.
43 Baseando-nos na seq ência de apresentacào seguida por João Bosco Lodi, Administraçào por Objerivos,
c1r., pp. 95 a 99.
Philip Selznick apud Amitai Etzioni, "Fundamentos da Teoria de Organiza ào", Orgunlzaçòes Comple-
xns, ctt., pp. 30 a 43.

1. A organizaFão burocrática é uma estrutura sociat adaplativa: Todas as organizaCôes formais estão sujeitas às pressôes do ambiente e necessitam se ajustar e modificar seus objetivos continuadamente. As organizaCôes formais sào moldadas por forças exteriores à sua estrutura racional e aos seus objetivos.
2. Dentro da organizaFãojorma/ desenvo/ve-se uma eslrulura lnJormal que gera as atitudes espontáneas dos indivíduos e subgrupos para controlarem as condiçòes de sua existência.
3. Essa estrutura informal, em seguida. lorna-se indispensáve/ e paralela aó próprio sistema formal de delegação e controle.
4. A burocracia deve ser onalisada sob o ponlo de vista estrulura/ e,(uncional (análise estrutural e funcional da organizaçào) e nào sob o ponto de vista de um sistema fechado e estável, como no modelo weberiano.
5 . Essa aná/ise deve reflelir os aspectos do comportamenlo organizacional inlerno, bem como os sistemas de manutençào da organizaçào formal:
6. As lensóes e dilemas da organizaFão serão esclarecidas através das restriçôes ambientais e da limitaçào das alternativas de comportamento.

e) Para atingir os seus objetivos (malgrado os compromissos), a organização lança mão de dois mecanismos de defesa:

1. A ideologia: que é um conjunto de crenças e idéias desenvólvidas pela organização e que serve de justificativa ou de barreira racional para as açôes da empresa.
2. A cooptaFão: que é o processo de absorçào de novas pessoas vindas de outras organizações do ambiente externo e que ingressam na estrutura de decisão da organização como um meio de evitar ameaça à sua estabilidade.

A cooplação ocorre Quando uma organização, para obter ápoio de uma outra, admite em seus quadros elementos dessa outra organização. A cooptação traz novas soluções, muitas vezes inconsistentes com aquelas vigentes, mas apresenta a vantagem de ser menos dramática do que a confrontação com a outra organização, podendo surtir o mesmo efeito da resolução do conflito sem precipitar qualquer tipo de mudança estrutural'5. A coopla ão aumenta a certeza de apoio futuro por parte da empresa cooptante. É o caso de aceitação de representantes de instituições financeiras no quadro da diretoria de uma empresa, para aumentar a possibilidade de acesso a empréstimos ou aos recursos financeiros, enquanto durar o acordo de cooptação.

f) Com seu modelo, Selznick pretende mostrar que a burocracia, ao empregar a

técnica
de controle, gera uma série de conseqiiências não-previstas. Da mesma forma que Merton,
Selzriick demonstra que essas conseqiiências não-previstas provêm dos problemas ligados à
organização informal (sistemas interligados de relações pessoais).

O modelo de Selznick começa com a exigênci de controle feita pela alta administrac o .Como resultado
dessa exigência, institui-se uma progressiva delega ào de autoridade . Assim, cada subunidade procura
adaptar a sua política à doutrina oficial da organizaC o, produzindo subobjetivós . Ao mesmo tempo,
reforça-se a internalização de subobjetivos nos participantes por uma influência da rotina diária . Essas
decis8es dependem dos critérios operacionais estabelecidos pela organizaçào . E sào reforCadas pelo grau
de treinamento em assuntos especializados que cada subunidade recebe. Evidentemente, a internaliza-
ção de subobjetivos depende, em grande parte, da operacionalidade dos objetivos da organizaçào .
Qualquer variação na operacionalidade dos objetivos da organizaçào afeta o conteúdo das decisóes diárias,
modificando-o gradativamente. Por ai se verifica, claramente, que a delegação traz conseq ências funcíonais
assim como disfuncionais para a realizaçào dos objetivos da organizaC o.

as philip Selznick, T. V. A. and the Grass Roots, cit., I949, p. l3

MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZAÇÃQ

1
Exigência de controle

2
Delegação de autoridade 1
. I

Grau de á
_
tréinamento em
assuntos especializados

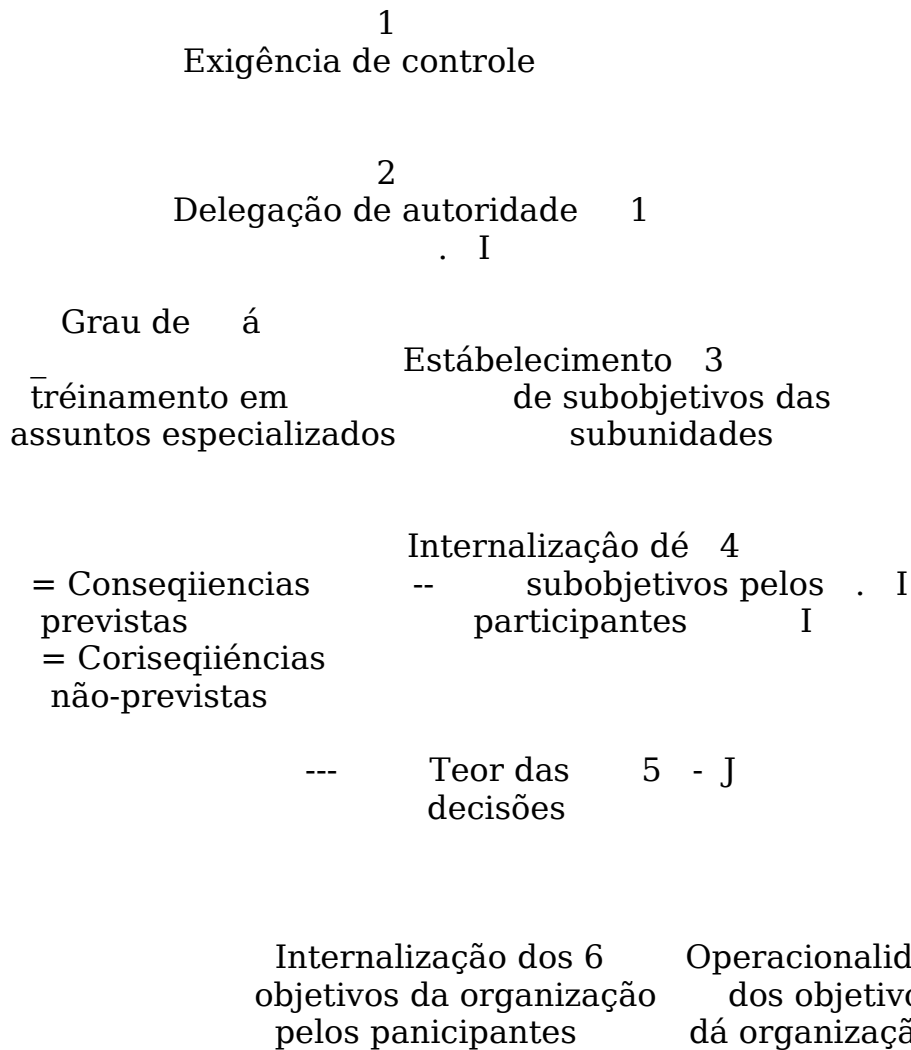
Estábelecimento 3
de subobjetivos das
subunidades

Internalizaçâo dé 4
subobjetivos pelos . I
participantes I

= Conseqiiencias --
previstas
= Coriseqiiéncias
não-previstas

--- Teor das 5 - J
decisões

Internalização dos 6
objetivos da organização
pelos panicipantes

Operacionalidade 7
dos objetivos
dá organização

O MODELO SIMPLIFICADO DE BUROCRACIA DE SELZNICK

Adaptado de: James G. March e Herbert A. Simon, Teoria das Organizações, Rio de Janeiro, Fundação Getú-
lio Vargas, Serviço de Publicaç8es, 1967, p. 56.

Em resumo, para Selznick; a burocracia não é rígida nem estática, como o afirmava
Weber, mas adaptativa e dinâmica, interagindo intensamente com o ambiente externo e
adaptando-se a ele . O estudo de Selznick é um exemplo claro do efeitQ que surge quando os
resultados de uma organização não são em princípio aceitos
pelo meio ambiente. A T. I!.A.
teve de alterar drasticamente a sua atividade e a sua estruturação antes d aleançar a sua acei-
tação loeal. Quando o produto ou serviço de uma organização não é aceito pe o seu meio
ambiente, a organização deixa de existir, a não ser que receba subsídios de urna organização
matriz ou modifique o produto ou serviço.

Uma estrutura burocrática pode absorver muita mudança superficial sem modificar
sua estrutura. Porém, a eficiência interna é menor comparada à da organizada burocratica-

4 Peter M. Blau apud Amitai Etzioni, "A Dinâmica da Burocracia", in Organizaçòes Complexas, i ir ., pp.
334 a 345.

mente": "a burocratização é útil até o ponto em que traz eficiência, mas nem sempre essa eficiência compensa a rigidez com que está associada"s.

Qualquer organização tende a fazer frente ao problema de adaptação a mudanças: os eventos podem ser planejados e transformados em rotina, como quando ocorrem mudanças de modelos na indústria automobilística, ou então quando ocorrem mudanças de tempos em tempos. É o que Selzniek conta a respeito de uma crise na Ford americana entre 1926 e 1927, quando do abandono do modelo T por novos modelos de automóveis'9.

GRAUS DE BUROCRATIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Alvin W. Gouldner5o realizou uma pesquisa que lhe permitiu concluir que não há um único tipo ou modelo de burocracia, mas uma enorme variedade de graus diferentes de burocratização.

Esse trabalho de Gouldner" foi realizado entre 1948 e 1951 em uma fábrica e mina de gesso (sulfato de cálcio hidratado), cujo nome fictício é General Gypsum Co., situáda perto de uma cidade próxima aos Grandes Lagos, nos Estados Unidos. A mina extraía a matéria-prima e uma fábrica localizada na superfície a transformava em chapas de revestimento de paredes. O trabalho na mina implicava grande risco pessoal e exigia auxílio recíproco entre os mineiros, independentemente de atribuição de tarefas ou diferenças de status. Havia muita insegurança no trabalho (como colocar postes de segurança ou sustentar o teto das galerias subterrâneas). Devido aos riscos que corriam e à dureza do trabalho, os mineiros costumavam desabafar nas horas de folga, sendo elevado o nível de absenteísmo. Mesmo assim, eram pagos de acordo com a produção e as faltas ao serviço não interferiam na produtividade. Aparentemente, estabeleciam acordos entre si para proteger o companheiro ausente, resultando ineficazes as medidas para punir os faltosos.

A pesquisa pode ser assim resumida:

a) Durante longos anos, a empresa fora administrada de maneira muito informal, com intervalos de almoço amplos, horários de entrada e saída bem folgados, permissão aos empregados para utilizarem máterial da companhia (como dinamite e chapas de revestimento) para uso próprio, política de não demitir ninguém e de somente admitir novos empregados considerando laços de família e de amizade e residência na

comunidade semi-rural em que se
situava a empresa. Antes de 1948, o padrão de atitudes do pessoal para com a fábrica era
favorável e positivo. Os operários consideravam as normas disciplinares da fábrica como
"lenientes' ; suaves e orientadas para os objetivos da produção e int rnalizavam o seu papel
por um conjunto de normas técnicas. O padrão de comportamento dós operários se caracte-
rizava por um sistema de julgamentos, atitudes e sentimentos positivos que predispunham a
umá reação favorável dos operários à fábrica e a uma confiança nos seus superiores. Essa
atitude eriava uma fonte importante de satisfação no trabalho, de cumprimento dos papéis,

a Charles Perrow, Análise Organizacional: Um Enjoque Sociológico, cit., pp. 88 e 99.
4s Charles Perrow, Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico, cit., p. 74.
49 Philip Selznick, Leadership in Administration, Evanston, Ill., Row, Peterson & Co.,1957, pp. I09 e 110.
so , lvin W. Gould er, sociólogo americano, professor da Universidade de Illinois, um dos grandes expoen-
tes da Teoria da Burocracia.
5 Alvin W. Gouldner, Patterns oflndustrial Bureaucracy, Glencoe, III., The Free Press, 1954.

de dedicação e de lealdade à companhia. Apesar das precárias condições ambientais de tra-
balho e dos riseos fatais de soterramento no interior das minas de gesso, o moral de trabalho
era elevado devido aos laços de amizade e de informalidade: Em contrapartida, a adminis-
tração adotava um "padrão de indulgôncia" caracterizado por:

I . A administraç o controlava com suavidade e sem muita freqiiência o comportamento dos operários.
2. As regras formais eram ignoradas e os compromissos se tornavam puramente pessoais.
3. As infrações raramente eram punidas e os infratores sempre tinham novas oportunidades.
4. Havia pouca pressão para produzir.
5. Em decorrência, havia uma atitude favorável e positiaa dos operários com relação à fábrica e o ambiente era amistoso.

b) Em 1948, assumiu um nòvò gerente (Peele), que veio alterar substancialmente essa situação. Peele era bastante apoiado pelos executivos do Escritório Central, que criticavam a tolerância excessiva do seu antecessor falecido e lhe solicitavam melhor organização da fábrica e melhoria da produção, chegando mesmo a pressioná-lo sob este aspecto.

c) Começou por aplicar com maior rigidez as regras formais da fábrica, implantando relatórios e controles de produção, diários e semanais, e cortando os favores pessoais, em contraposição à maneira de administrar do seu antecessor, que era tolerante e avesso ao papelório. Os novos relatórios e controles eram eficientes, porém requeriam trabalho suple-
mentar dos supervisores para sua elaboração.

d) A introdução dos métodos burocráticos do novo gerente passou a ser sentida como uma violação das antigas regras e padrões informais e uma provocação à agressividade dos mineiros. Assim, o processo de súbita burocratização imposto por Peele passou a encon-
trar três barreiras:

1. o sistema de crenças e expectativas dos mineiros;
2. os perigos e ameaças de riscos f"isicos nas minas;
3. a solidariedade informal dos operários.

e) O novo gerente passou a sofrer duas formas de pressão opostas e contraditórias: de um lado, os executivos do Escritório Central que lhe exigiam um endurecimento e, de outro lado, os supervisores, seus antigos conhecidos, que lhe solicitavam favores especiais. Para não ceder, Peele resolveu endureeer e botar os velhos supervisores, conhecidos seus, dentro

das normas formais, preocupado que estava com as expectativas que a direção geral colo-
cava no seu trabalho. Não se preocupou com as expectativas dos supervisores e operários,
nem com os seus antecedentes. Voltou-se apenas para o futuro, subestima do a eapacidade
dos operários de controlarem a situação. Não cuidou de considerar a organização informal
da fábriea, violando os acordos informais com os operários, tacitamente désenvolvidos pela
gerência anterior.

f) O controle do gerente sobre os supervisores tornou cerrado o controle sobre os ope-
rários. Estes passaram a modificar substancialmente as suas atitudes para com a organiza-
ção. A supervisão jechada desenvolvida por Peele passou a encerrar a administração dentro
de um círculo vicioso:

1. o supérvisor exerce uma supervisõo cerrado e sob pressão sobre o operário;

2. o supervisor passa a perceber o opérário como uma pessoa não motivada (baixa motivaç o) para o tra-
balho;

3. o supervisor passa a:vigiar e a controlár com mais pressào o operário (supervisão cerrudal Gára obter dele maiór rendimento;
4. esse cercó e essa pressào despertam o rancor ou a apatia no operário (reforco do baixo desempenho);
5. o supervisor passa a perceber máis iriténsamente o operário como úma pessoa não motivada (réalimentaçào do processo) para o trabálbo.

E assim por diante, numa tens o crescente.

Supervisão fechada bre o oper8rio

Supervisor percebe o oper8rio ainda mais désmotivado 5

2 Supervisor percebe o oper8rio não motivaclo

Rancoj ou apatia do oper8rio reduz o rendimento Q

3 Supervisão mais fechada para aumentar o rendimento

0 CICLO 0A SUPERVISÃO FECHADA

g) Os supervisores e os operários reagiram, passando a até desafiar a legitimidade do novo gerente e a rejeitá-lo, colocando-o fota do "tecido social" da fábrica e isolando-o das comunicações informats.

h) Peele, afastado por èssa barreira, comèçou a suspeitar do que estava ocorrendo nos níveis inferiores. Fez algumás substituições estratégicas; passou a controlar mais rigidamente a supervisão, ganhou a lealdade de alguns supervisores e Conseguiu silenciar outros. Em outros termos, o novo gerente passou a a otar um elevado padrãp burocrático de conduta, impondo normas e regulamentos, controles; relatório , documentos etc.

Conclusões de Gouldner

a) A hipótese central de Gouldner é a de que a supervisão cerrada deteriora as relações entre
superior e subordinado e viola as normas informais do grupo. Por outro lado, a excessiva
formulação de regras burocráticas funciona como um símbolo de desconfiança nas pessoas e
nas suas intenções, pois elas representam uma tentativa de conseguir as coisas sem as pessoas.

b) Para Gouldner, as regras burocráticas têm várias funções, a saber:

I . representam um equipamento funcional da supervisào cerrada, pois elas:
a) s o uma forma de comunicação dirigida para aqueles que são percebidos como desejosos de fugir às
responsabilidades, evitar obrigaç8es e não desempenhar satisfatoriamente as suas tarefas;
b) oferecem um substituto para a repetição pessoal de ordens pelo superior, livrando este da necessidade
de continuamente dar ordens aos subordinados;

2. apóiam o respeito à autoridade, sem necessidade de utilização de métodos violentos e repressivos de legiti-
mação. Por outro lado, permitem ao empregado que aceite ordens sem se sentir submetido a uma pessoa,
evitando o sentimento de desigualdadé e inferioridade pessoal;
3. legitimam o castigo e as sançdes. Elas constituem um aviso formal antecipado das conseq0ências das
infraçdes às normas formalmente estabelecidas e legalizam e legitimam as medidas punitivas;
4. especificam um nível mínimo de desempenho aceitável.

Gouldner salienta que essas funções das regras burocráticas servem para avaliar as
tensões provocadas pela supervisão cerrada. Elas não removem toda a tensão gerada, mas
levam ao ciclo dinâmico já descrito.
c) Gouldner distingue três tipos de comportamento burocrático

a burocracia flngida: onde as normas são impostas de fora. No caso concreto, as regras de segurança
(como não fumar dentro das minas) eram impostas pela companhia de seguros, sem a participaçào dos
dois partidos internos da fábrica: a administração e os empregados. Essas regras passaram a não ser exigi-
das nem reforçadas. A sua violaçào dava status aos infratores. Nesse tipo de burocracia, o moral costuma
ser elevado, porquanto os valores informais do grupo sào reforçados pela possibilidade de violaçào con-
junta das regras impostas de fora e mal controladas;
a burocracia representativo: onde as regras são promulgadas por especialistas ou entendidos, cuja autori-
dade é aceita pelos supervisores e operários. As regras têm o apoio de todos, pois elas integram o sistema
de valores predominante na fábrica. No caso concreto, a alta qualidade do trabalho esperada, tanto pelos
supervisores como pelos colegas, confere prestígio. Embora essa situação provoque uma tensào, n o
chega a produzir um conflito aberto, porquanto os mesmos valores sào compartilhados por todos os
membros, originando uma atitude de solidariedade e de
exortação aos infratores;
a burocracio puniliva: onde as regras sào impostas através das pressòes da

administração ou dos empre-
gados, na tentativa de coagir a outra parte. No caso concreto, a administração introduziu horários, reĺó-
gios de ponto e controles severos sobre a produção. A autoridade e o comando sào fortemente realçados e
a infração às regras é severamente punida.

, Segundo Gouldner, esses três tipos de burocracio podem coexistir em diferentes graus
numa organização, formando uma situação complexa e um tipo misto de burocracia. Notou
que Weber analisara a burocracia sob um ponto de vista puramente riiecânico e não político,
preocupando-se em mostrar como as normas e leis são estabelecídas e obedecidas. Weber
não considerou os aspectos subjetivos e informais da aceitação dessas normas e da legitima-
ção da autoridade, nem a reação formal da organização perante a falta de consentimento dos
subordinados.
d) Gouldner salienta que qualquer modeĺo burocrático leva a conseq ências não pre-
vistas por Max Weber, como:

1. as regras burocráticas, gerais e impessoais, definem o que é permitido e o que não é permitido e estabele-
cem um padrão de comportamento mínimo aceitável, que passa a ser considerado o nível de comporta-
mento que a organização espera do empregado;

2. esso eomportamento-padrão reduz a eficiência, uma vez que abaixa a motivação de produzir;
3. a redução da eficiência leva a uma intensificaç o da búrocracia punitiva;
4. reinicia-se o ciclo.

No modelo de Gouldner, o processo burocrático é um ciclo instável, buseando sempre a estabilidade e o equilíbrio, mas provocando tensdes e conflitos interpessoais. A organização é visualizada como um sistema instável.

gerais e impessoais

Conhecimento 5 Visibilidade
dos padrões mínimos das relações
aceitáveis de poder
I I

6
Diferença Rigor na
entre objetivos da supervisão
organização e sua realização

= Resultados intencionais
--- = Resultados não-intencionais

O MODELO SIMPLIFICADO DE BUROCRACIA DE GOULDNER

Adaptado de: James G. March e Herbert A. Simon, Teoria das organizações, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicaçdes, 1967, p. 58.

No modelo de Gouldner, a adoção de normas gerais e impessoais, regulando os processos de trabalho, constitui pàrte da soluçãó para a questão do controle exigido pela direção da empresà. Uma dàs conseq éricias de tais nórmas é que elas diminuem a visibilidade das relações de póder. Gouldner sustenta, ainda, qué a sobrevivência do grupo de trabalho como unidàde operàcionàl é substàncialmente favorecida pelo estabelecimento dessas normas gerais.

e) Assim, para Gouldner, não há um tipo único de burocracia, mas uma infinidade de tipos, varianáo dentro de um continuum, que vai desde ó excesso de

burocratizaçãó (num
extremo) até uma ausência quase completa de burocracia (no extremo opostó)5z:

sz V, S. N. Eisenstadt àpud Amitai Etzionì, "Burocracia, Búrocratização e Desburocratizaçào: Condiç8es
do Desenvolvimento de Organizaçees Burocráticas" Orgániza õés Complexás, cit., pp. 263-270.

Excessivamente burocratizada:	Muito pouco burocratizada
Excesso de normas e regulamentos	Escassez de normas e regulamentos

O CONTÌNUUM DOS GRAUS DE BUROCRATIZAÇÃO

APRECIAÇÃO CRÍTICA DA TEORIA DA BUROCRACIA

A burocracia, segundo Weber, proporciona uma maneira consciente de organizar pessoas e
atividades no sentido de alcançar objetivos específicos. A burocracia enfatiza a organizaç o
racional e eficiente em função de determinados objetivos.

A burocracia tem defensores e tem adversários entre os diversos autores da Teoria
Administrativa.

Por exemplo; Perrow mostra-se advogado da burocracia: "Após quinze anos de estu-
do das organiza ões complexas, cheguei a duas conelusdes que colidem com muita coisa da
literatura organizacional. A primeira é que os erros geralmente atribuídos à burocracia não
são erros de todo ou são conseq ências do fracasso em burocratizar suficientemente. Neste
sentido, eu defendo a burocracia como o princípio dominante de organização em nossas
grandes e complexas organizações. A segunda conclusão que eu alcancei é que a preocupa-
ção extensiva com a reforma, `humanização' e descentralização das burocracias, enquanto
salutares, têm servido apenas para obscurecer a verdadeira natureza da burocracia dos teo-
ristas organizacionais e têm-nos desviado do seu impacto sobre a sociedade: O impacto sobre
a sociedade é incalculavelmente mais importante do que o impacto sobre os membros de uma
particular organização' ' 53 .   '

Mais adiante, Perrow acrescenta que as burocracias não têm sido adequadamente julga-
das, pois elas representam uma alternativa superior a todas as outras alternativas de organi-
zação: "em minha opinião, a burocracia é uma forma de organização superior a todas as
outras que conhecemos ou que esperamos alcançar em futuro próximo od médio; as chances

tle levá-la adiante ou mudá-la são provavelmente inexistentes no Ocidente, neste século"54.

Perrow insiste: "não concordamos em ter como origem da burocracia funcionários nervosos, inseguros; mesquinhos, ocupados apenas em manter o status quo a todo custo, ou em aumentar sua força e inflúência pessoal. Tampouco encontramos situaçdes em que as organizações menos burocráticas (não-burocráticas, como as chamamos) possam encarnar o espírito democrático, a autonomia individual, o bom relacionamento humano e coexistência sem temores. Ao contrário; insistimos em qùe a forma burocrática resulta de ùma tentativa

53 Charles Perrow, Complex Organizutions: A Critical Essay, Glcnview; III., Scott, Foresman ánd Company, 1972, p: 6.

54 Charles Perrow, Complex Organizations: A Critical Essay, cit., p. 7.

bem sucedida de atingir o que todas as organizações buscam - diminuir o impacto de influências externas sobre seus membros; propiciar um alto grau de especialização para garantir eficiência e competência e controlar tanto quanto possível as inseguranças e variabilidade do ambiente"55.

Vejamos, contudo, alguns dos principais aspectos críticos da Teoria da Burocracia.

O Excessivo Racionalismo da Burocracia

Katz e Kahn salientam que a organização burocrática é super-racionalizada e não leva em conta a natureza organizacional, bem como as condições circunjacentes do ambiente. As vantagens da burocracia têm sido exageradas. Pára estes autores, o sistema 6urocrático consegue sobrevivência e eficiência apenas quando:

" 1. As tarefas individuais são mínimas em requisitos criativos, de modo que a submissão à autoridade legítima é quanto basta, e não há necessidade de identificação com as metas organizacionais.
2. As exi ências do ambiente sobre a organização s o claras e suas implicações óbvias, de modo que a infor ção é redundante e pode ser esbanjada, e a organização n o precisa utilizar todos os recipientes e processadores de informação em potencial entre seus membros.
3. A rapidez em tomada de decisão é um requisito de importância, de modo que cada pessoa adicional envolvida no processo é adicionada significativamente aos custos e riscos organizacionais.
4. As circunstâncias organizacionais se aproximam das do sistema fechado, com requisitos mínimos de mudança do meio"56.

Perrow5' chama a teoria burocrática de visão "instrumental" das organizações: as organizações sâo vistas como arranjos conscientes, racionais, dos meios para fins particulares.

Perrow salienta ue a burocratização envolve:

1. especialização;
2. necessidade de controlar as influências exercidas pelos fatores externos sobre os compoaentes internos da organização
3. necessidade de lidar com um ambiente externo imutável e estável.

As Dimensões da Burocracia

A burocracia está atualmente sendo entendida mais como uma condição que

existe como um
continuum do que de uma maneira absoluta, tal como estar totalmente presente ou total-
mente ausente5s. Ha1159 propõe seja o grau variável de burocratização determinado pela men-
suração de dimensões da burocracia, ou seja, o conceito de burocracia como uma série e

55 Charles Perrow Complex Organizations: A Crltical Essay, cit., p. 217.
5s Daniel Katz e Robert L. Kahn, Psicologia Social das Organizações, cit., p. 247.
5 Charles Perrow, Complex Orgonizalions: A Critical Essay, cit., pp. 73-74.
5s Beatriz Marques de S. Wahrlich, Uma Anúlrse das Teorias de Organizaçdo, p. 56.
59 Richard H. Hall, "The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment", American Journol o J Socio-
logy, jul.1%2, n" 60, pp. 32-40.

dimensões, cada qual delas em forma de um continuum. Cada continuum pode ser medido, d
modo que pode não oeorrer variação concomitante em todas as dimensôes. O conceito de
rocracia é mais válido empiricamente quando abordado desta maneira, do que considerandò a
organização como sendo totalmente burocrática ou não-burocrática . Após analisar as dimen-
sões principais da burocracia propostas por Weber e por outros importantes estudiosos do
assuntob', Hall selecionou seis dimensões continuas da estrutura organizacional, a saber :

1. uma divisão de trabalho baseada na especialização funcional;
2. uma bem definida hierarquia de autoridade;
3. um sistema de regras que cobre todos ós direitos e deveres dos ocupantes de posiçees;
4. um sistema de procedimentos para lidar com as situaç8es de trabalho;
5. impessoalidade nas relaç8es interpessoais;
6. promoção e seleção para emprego baseadas na competência técnica.

Hall mediu cada dimensão acima através de questionários para todos os níveis e funções
em dez organizações. Verificou diferentes estruturas percebidas entre departamentos com
tarefas incertas e não uniformes e departamerìtos com tarefas preditíveis e uniformes: aque-
les são significativamente menos burocratizados do que estes em metade das dimensões pes-
quisadas . Essas dimensões existem em alto grau no tipo ideal de burocracia e em graus mais
baixos em organizaçdes menos burocráticas.

Hall defende a idéia de que as organizações variam em termos de sua estrutura (forma-
lização, complexidade e centralização, p. ex.) e processós. Estes elementos estão presentes no
tipo ideal de burocracia descrito por Weber: sua presença permite determinar o grau em que
uma organização está burocratizada. Como o conceito geral é uma variável contínua, os atri-
butos devem ser tratados como um conjunto de dimensões, isto é, como uma variável multi-
dirrlensional. As organizações são portadoras de características do modelo burocrático
em diversos graus ao longo das várias dimensões da burocracia. Estes atributos variam inde-
pendentemente. Isso significa que uma organização pode estar altamente burocratizada
quantfl ao conjunto de especificações operativas ao mesmo tempo em que está escassamente
burocratizada quanto à sua divisão do trabalhoó3.

Mecanicismo e as Limitações da Teoria da Máquina' '

A Teoria Tradicional - cujos três modelos clássicos são os de Taylor (Administração Cientf
fica), de Fayol (Teoria Clássica) e de Weber (modelo burocrático) - deu tenção ao caráter

Richard H. Hall, "The Concept of Bureaucracy...", American Journal of Sociology, clt., p. 32.
6 R. K. Merton, A. P. Gray, B. Hockey e H. Selvin, Readers in Bureaucracy, ci!., Stanley H. Udy, Jr.,
"Bureaucracy and Rationality in Weber's Organization Theory: an Empirical Study"; American Sociological
Rwiew, vol. XXIV, p. 792, dez. 1959; Ferrel Heady, "Bureaucratic Theory and Comparative Administration",
Adminúlrative Science Quarterly, vo:. III, n" 4, p. SI6, mar.1959; Talcott Parsons, The StructureojSocial Actiòn,
New York, McGraw-Hill Book Co.,1937, p. 506; Morroe Berger, Bureoucracy and Society in Modern Egypl, Prin-
ceton, N. J., Princeton University Press, 1957, p. 48; Robert Michels, Political Parties, Glencoe, Ill., The Free
Press, I949, pp. 33-34; NÌarshall E. Dimock, Administrative Vitalllty, New York, Harper & Bros., 1959, p. 5.
sz Richard H. Hall, "The Concept of Bureaucracy...", American Journal of Sociology, cit., p. 33.
63 Richard H. Hall, Organizociones: Estructura y Proceso, Madrid, Editorial Prentice-Hall Internacional,
1973, pp. 61-64.

de suas estruturas internas, abordando os problemas organizacionais muito mais em termos
de sistema fechado do que aberto. O termo teoria da máquina" (proposto anteriormente
por Worthy em 1950) pode ser aplicado aos três modelos, uma vez que, neles, a organização,
embora constituída por pessoas, é considerada uma máquina construída pára cumprir uma
tarefa. Katz e Kahn explicam que alguns dos principais conceitos explícitos ou implícitos da
teoria da máquina são .

1. FsperlalizaçBo do processo das tarejas, para se obter efici8ncia com a subdivisão da operação em seus ele-
mèntos básicos.
2. PadronizaçBo de desempenho da junçBo, para acompanhar o fracionamento das operaç8es e garantir
aus8ncia de erros.
3 . Unidade de comando e centrolizaçBo da tomado de decisão. A organizaçio não é necessariamènte autodi-
rigida, embora concebida como uma m6qulna. Para manter a coordenaçgo do todo, as dccis8es devem ser
centralizadas num só comando e deve haver unidade de comando através da responsabilidade de homem
para homem dentro da cadelo escalor. Além disso, é importante a amplitude de controle limitada como
reforço do bom funcionamento da unidade de comando.
4. Unijormidade de práticas institucionalizodas, alEm da padronização das tarefas. As maneiras de lidar
com o pessoal são uniformes para cada nfvel ou status.
5. NBo-duplicaçBo defunçBo a fun de se garantir a centralização.

Katz e KahnóS salientam as principais fraquezas da teoria da máquina, a saber:

1. pouca importáncia do intercâmbio do sistema com seu ambiente e negligência quanto às influências do
meio, em mudança constante, exigindo modificaçio constante da organização;
2. limitação na concepção de muitos tipos de intercâmbio com o ambiente. Assim, as entradas restringiam-se
a matérias-primas e m8o-de-obra, omitindo-se os valores e necessidades que as pessoas trazem consigo
para a organização, e o apoio social da comunidade e do público. As saldas se restringiam ao produto
ffsico que a organização coloca no ambiente;
3. pouca atenção aos subsistemas da organização, com suas dinâmicas diferenciadas e seu próprio intercâm-
bio dentro da organização;
4. negligência quanto à organizaçBo ir forma! criada dentro da organlzaçBo formal, como reação à institu-
cionalização;
5. concepção da organização como um arranjo rfgido e estático de peças e órgãos.

Em suma, o modelo weberiano é altamente mécanicista e tem mais coisas em

comum
com os teóricos da gerência administrativa (como Fayol) do que com os autores posteriores
que desenvolveram estudos a partir do modelo burocrático .

Conservantismo da Burocraeia

Bennis aponta as seguintes críticas à burocracia:

" I . A burocracia ngo leva adequadamente em conta o crescimento pessoal e o desenvolvimento da perso-
nalidade madura das pessoas.

Daniel Katz e Robert L. Kahn, Psicologia Socia! das Organizas8es, c!t., pp. 90-91
6 Daniel Katz e Robert L. Kahn, Psicologio Socla! dar Organizações, cit., pp. 92-93
James G. March e Herben A. Simon; Teorla das Organlzações. cit.

2. Ela dcscnvolve a conformidadc e `pensamento-de-grupo'.
3. Ela &o considcra a `orgonizaçeo ir armal' e os problcmas cmcrgcntes c náo antecipadamente pre-
vistos.
4. Seu sistema de controlc e de autoridade cstá irremediavolmente ultrapassado.
5. Ela ngo tem nm adcquado proccsso jurfdico.
6. Ela não possui meios adcquados para resolver difcrcnças e conflitos entre classes e, mais particular-
mcnte, entre grupos funcionais.
7. As comunicaç8cs (e idóias criativas) são bloqueadas ou distorcidas por causa das divisõcs hierárquicas.
8. Os recursos humanos da bunocracia não são plenamcntc utilizados por causa da desconfiança, medo de
represálias ctc:
9. Ela não póde assimilar o influxo de novas tccnologias ou cicntistas que ingressam na organização.
10. Ela pode modificar a estrutura da personalidade daquelas pessoas que rcflctem o homem obtuso,
obscuro, isto E, o condicionado `homem organizacionai"'6 .

Ao explicar as maneiras pelas quais a burocracia pode ser modificada para defrontar-se
com mais sucesso com os problemas que enfrenta, Bennis salienta que todas as organizações
burocráticas - desde as leviatãs de produção-em-massa até indústrias de serviços como ás
universidades ou hospitais - são unidades complexas destinadas a alcançar objetivos. ara
sobreviver, a organização burocrática deve cumprir também tarefas secundárias, como :

1. manter ó sistema interno e integrar o "lado humano da empresa" (organização informal) - um processo
de mútua concordánc~à denominado "reciprocidode" e
2. adaptar-se e moldar-se aó ambienIe externo, o que denomina "adaptabilidode". Estes dois dilemas orga-
nizacionais permitem visualizar os meios pelos quais os mecanismos burocráticos podem ser alterados.

No fundo, a burocracia tem-se revelado um processo essencialmente conservador e
contrário à inovaçâo (segundo Michels e Von Mises): o burocrata se comporta como um
indivíduo ritualista, apegado a regras, què passa por um processo de "deslocamento de obje-
tivos" (segundo Merton). Se bem que a burocracia tenha representado uma resposta adequa-
da às condições do século XIX, ela se tem mostrado tremendamente vulnerável às condições
contemporâneas do mundo atual. Da mesma forma como a burocracia se revelou uma solu-
ção criativa a condições subitamente novas e diferentes, no decorrer do século passado, ela

está sendo levada ao desaparecimento por novas e diferentes
condições do moderno mundo
industrializado. Bennis sintetiza essas condições em quatro ameaças impostas à burocracia :

1. Transformaç8es rápidas e inesperadas do ambiente.
2. Aumento de tamanho, onde o simples acrtscimo das atividades tradicionais da organizaçgo não E suficiente para sustentar o seu crescimento.
3. Crcscente complexidade da tecnologia moderna, exigindo, cada vez mais, maior integração entre atividades c pessoas altamente especializaàas e de compet2ncias muito difcrentes.
4. Mudanças radicais no compongmento administrativo e na filosofia dos negbcios, impondo a necessidade de maior flexibilidade da organizaç o.

6 Warren G. &nnis, "The Decline of Bureaucracy and Organizations of the Future" in Readings on Behavior in Organizations. EdB F. Huse, James L. Bowditch e Dalmar Fisher (eds.), Readings, Mass, Addison-Wesley Publishing Company 1975, p. 27.

Warren G. &nnis, "Th Decline...", in Readings on Behwior in Organizations, cit., p. 28.

Warren G. &nnis, senvolvimento Organizucionai: Suo Natuneza, Origens e Pcrspectivas, São Paulo, Editora Edgard BlOcher;1972, p. 23.

Kast e Rosenzweig'o salientam que o caminho moderno consiste em utilizar o modelo burocrático de Weber como ponto de partida, mas reconhecendo as suas limitações e conseqiiências disfuncionais. Estes autores afirmam que, correndo o risco de supersimplificar, o ponto de vista que prevalece indica que:

I . a forma burocrática é a mais apropriada para as atividades rotineiras e repetitivas da organização, atividades essas em que a eficiência e a produtividade constituem o objetivo mais alto;
2. a forma burocrática não é adequada às organizações altamente flexíveis que se vêem à frente de muitas atividades não-rotineiras, e em que a criatividade e a inovação sejam importantes.

Abordagem de Sistema Fechado

Ao analisar a literatura até então existente sobre as organizações complexas, Gouldner divisou dois modelos fundamentais":

1. os modelos "racionnis" de organização que adotam a estratégia de sistemafechado, em busca da certeza e da previsão exata. É o caso da Administraçdo Cientlfica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol ou da Teoria da Burocracia de Weber;
2. os modelos "naturois" de organização que adotam uma estratégia de sistema oberto, na expectativa da incerteza, uma vez que o sistema contém mais variáveis do que somos capazes de compreender de uma só vez, estando algumas sujeitas a influências que não podemos prever oú controlar, obedecendo a uma outra lógica.

"A estratégia do sistemafechado busca a certeza, incorporando apenas as variáveis positivamente associadas ao empreendimento que se tem por meta e sujeitando-se a uma rede de controle monolítica. A estratégia do sistema aberto alterna sua atenção entre o empreendimento que tem por meta a sobrevivência e incorpora a incerteza, reconhecendo a interde endência entre a empresa e seu ambiente. Uma tradição mais recente nos permite concebp a empresa como um sistema aberto e que se confronta com a incerteza..."'z

Em outros termos, a Teoria da Burocracia concebe as organizações como se elas fossem entidades absolutas, existindo no vácuo, como sistemas fechados. Essa teoria não leva em

consideração o contexto externo onde a organização está
inserida, as mudanças ambientais e
as suas repercussões r1o comportamento da organização. A burocracia define o seu próprio
modo de recrutar seus funcionários, as r lações internas entre eles, os esquemas de produção
etc., não dependendo para isto da coletividade que a sustenta ou do ambiente que a rodeia.
Neste aspecto, a burocracia é totalmente livre de qualquer intervenção externa. Porém, isto
não significa que ela não mantenha nenhuma interação com elementos ou organizações do
ambiente que a circunda.

o Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig, Organization and Management. A Systems Approach, New
York, McGraw-Hill Book Co.,1970.
Alvin W. Gouldner, "Organizational Analysis" Sociology Todoy, Robert K. Merton, Leonard Broom
and Leonard S. Cottrell Jr., (eds.), New York, Basic Books, Inc. Publ.,1959.
2 James D. Thompson, Dinâmica Organizacional. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976, p. 27.

Abordagem Descritiva e Explicativa

Até agora, todas as teorias administrativas estudadas - a Administração Cientif ca, a Teoria Clássica e a Teoria das Rela ões Humanas - forani predominantemente prescritivas e normativas, ou seja, todas elas estavam voltadas para e preocupadas com esquemas segundo os quais o administrador deveria lidar com as organizações. Em outros termos, estas teorias são prescritivas porque pretendem estabelecer prescrições e receituários e são normativas porque essas prescrições são consideradas a melhor maneira de se lidar com as organizações e devem funcionar como normas para o administrador.

A Teoria d Burocracia, contudo, não tem esta preocupação. Ao invés de estabelecer como o administrador deverá lidar com as organizações, o modelo burocrático se preocupa em descrever, analisar e explicar as organizações, a fim de que o administrador possa escoIher qual a maneira mais apropriada de lidar com elas, levando em conta a sua natureza, as tarefas, os participantes, os problemas envolvidos, a situação, as restrições etc., aspectos estes que variam enorme e intensamente.

Assim, a Teoria da Burocracia se caracteriza por uma abordagem descritiva e explicativa, capaz de lidar o administrador a compreender a situação e verificar qual a maneira mais adequada de lider com a organização, ao invés de lhe impor princípios ou esquemas previamente enlatados que devam ser aplicados a todas as situações.

A abordagem descritiva e explicativa tem a enorme vantagem de proporcionar um conhecimento mais profundo sobre o objeto de estudo e uma ampla flexibilidade e versatilidade na solução dos problemas, sem a preocupação de confiná-la a prescrições ou normas pré-fabricadas visando a uma aplicação nniversal.

Apesar de todas as críticas ao mecanicismo da burocracia como forma organizacional, a abordagem metodológica da Teoria da Burocracia voltada para a descrição e explicação dos fatos - e não à intervenção baseada em normas e prescrições - trouxe uma nova impostação à teoria administrativa, que começou a se libertar dos grilhões até então impostos pelos padrões antecipadamente estabelecidos como dogmas de atuação do administrador.

Críticas Multivariadas à Burocracia

Algumas outras criticas à perspectiva burocrática de Weber podem ser embradas, a saber:

Embora Weber reconheça a importância da estrutura informal, não a incluiu no, seu tipo ideal de buro-
cracio. Os membros são vistos como seguidores de regras e procedimentos mais num sentido altamente
mecanístico do que como criaturas sociais interagindo dentro de relacionamentos sociais 3.
A organizaçdo burocrática é influenciada por fatores ligados ao comportamento humano que não foram
cogitados por Weber. Tanto que Merton, ao estudar as disfunçóes da burocracia, procura mostrar como a
forma burocrática exerce inftuência sobre a personalidade dos seus membros e estimula uma aderência
inflexível às normas e regulamentos por mero e rígido respeito a essas normas e regulamentos, que de
meios se tornam fins em si mesmos, deslocando os objetivos da organização. Selznick ao estudar o mo-
delo burocrático sugere modificaç8es, enfatizando particularmente a delegação de autoridade e a manu-

3 J. Eugene Haas e Thomas E. Drabek, Complex Organizations: A Sociological Perspective, New York,
The Macmillan Company,1973, pp. 29-31.

tenção da organizaçgo como um sistema adaptável e cooperativo. Gouldner ao pesquisar as dimensees burocráticas mostrou que os mecanismos burocráticos originam certas formas de liderança e controle autocráticos que levam a conseqÚências disfuncionais para a organização.

2. As distinçees de Weber entre tipos de autoridude s o exageradas, muito embora o mestre tenha discutido a "éombinação de diferentes tipos de autoridade". Como Etzioni sugeriu, há muitos tipos mistos, como organizações semitradicionais, semiburocráticas, que existiram no antigo Egito, China Imperial e Bizâncio Medieval 4.

3, O conJliio interno na organizaç o é considerado altamente irldesejável. De fato, dentro da imagem de um conjunto de estruturas integradas racionalmente, em que pessoas seguem comportamentos prescritos, assume-se que o con, lito não parece existir.

4. O conceito de objetivos organizacionais apresenta uma variedade de problemas: são válidos somente os objetivos determinados por escrito em documentos oficiais? ou também são válidos os objetivos estabelecidos oralmente? Se sgo estabelecidos oralmente, quem deve fazê-lo? Qual o grau de consenso a respeito dos objetivos que deve ser considerado?

Posição da Teoria da Burocracia Dentro da Teoria das Organizações

Para alguns autores", o modelo burocrático constitui um terceiro pilar da Teoria Tradicional da Organizaç'ão, ao lado do ` Taylorismo" (Escola da Administração Cientffica) e da obra de Fayol e Gulick (Teoria Clássica propriamente dita). Esse modelo foi o ponto de partida para os sociólogos e cientistas políticos no estudo das organizações.

Weber é tido como o precursor do estruturalismo'6, e mesmo como "o mais influente fundador do estruturalismo" em teoria da organização. "Atualmente - nos Estados Unidos - é Max Weber o sociólogo europeu mais citado."" Weber está mais identificado com a organizaçãoformal do que propriamente com a síntese ou fusão da organizaçãoformal com a informal's '9, síntese esta que é a base do estruturalismoso, como veremos no próximo capítulo. Weber propõe um modelo mecanicista bastante consistente dentro das linhas gerais da teoria da organizaFãoformal desenvolvida por Taylor e Mooneys'. Neste sentido, há maior semelhança entre Weber e Urwick, Fayol, Gulick e outros do que propriamente com aqueles que se consideram seus sucessores, como Selznick, Gouldner e Etzionis2.

De um modo geral, podemos concluir que a teoria weberiana se assemelha à Teoria
Clássica da organização quanto à ênfase colocada na eficiência técnica e na estrutura hierár-
quica da organização, bem como na pre ominância da organização industrial, propondo

4 Amitai Etzioni, Organizoções Modernas, cit., p. 91.
5 Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig, Organization and Monagement. A Systems Approach, cit.
6 Amitai Etzioni, Organizoções Modernas, cit., p. 81.
Ralf Dahrendorf, Sociedady Sociologfa, Madrid, Ediciones Tecnos,1966, p. 229.
s James G. March e Herbert A. Simon, Teoria das Organizações, cit.
9 Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig, Organization and Management. A Systems Approach, cit.,
p. 73.
Bo Amitai Etzioni, Organizaç8es Modernas, cit., p. 81.
B Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig, Organization and Monagement. A Systems Approach, cit.,
p. 73.
82 J, G. March e H. A. Simon, Teoria das Organizaçdes, cit., pp. 47 e 48.

uma solução ao problema. Contudo, ambas as teorias acusam certas diferenças entre si, comos3:

1. A Teoria Clássica preocupou-se com detalhes, como a amplitude ótima, a alocaçào de autoridade e responsabilidade, número de níveis hierárquicos, grupamento de funçees etc., enquanto a teoria de Weber preocupou-se mais com os grandes esquemas de organização.
2. Quanto ao método, os autores clássicos utilizaram uma abordagem predominantemente dedutiva, enquanto Weber é essencialmente ìndutivo.
3 . A Teoria Clássico se refere quase que exclusivamente à moderna organizaçào industrial, enquanto a teoria de Weber é parte integrante de uma teoria geral da organizaçào social e econ8mica.
4. A Teoria lássica apresenta uma orientaç o francamente normativa, prescritiva, enquanto a orientaçào de Weber é mais descritiva e explicativa.

Ao verificar as semelhanças entre a teoria de Weber e as de Taylor e Fayol, as contribuições respectivas desses autores, dentro de uma simplificação apenas didática, podem ser assim comparadass':

1. Taylor procurava meios científicos, métodos para realizar o trabalho rotineiro das organizaçdes. Sua maior contribuição foi para a gerência.
2. Fayol estudava as funçees de direção. Sua maior contribuição foi para a direçào.
3. Weber se preocupava com as características, com o crescimento e com as conseq ências da burocracia. Sua maior contribuição foi para a organização, considerada em conjunto.

Todos os três se ocuparam daquilo que se poderia chamar de componentes estruturais da organização.

SUMÁRIO

1. A Teoria da Burocracia surgiu na Teoria Geral da Administra ão ao redor da década de 40, quando a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas lutavam entre si pela conquista de espaço na teoria administrativa e já apresentavam sinais de obsolescência para sua época.
2. Muito embora as origens da burocracia remontem à Antigiiidade histrbrica, a burocracia,

o capitalismo e a ciência moderna constituem três formas de racionalidade que surgiram a partir das mudanças religiosas (protestantismo). Dentre as três formas de dominação - a tradicional, a carismática e a burocrática -, esta última apresenta um aparato administrativo que corresponde à burocracia.

3. O modelo burocrático de Max Weber foi profundamente estudado e analisado em todas as suas características, no sentido de se buscar nele a inspiração para uma nova teoria administrativa.

s3 Ceorge B. Strother, "The Social Science of Organization", in The Social Science oj Organization, cit.

s4 Keith M. Henderson "Introdução ao Conceito Americano de Administração Pública", Rev. do Ser. Público, vol. 97, pp. 82-120, abr./maio/jun. 1%5.

4. O modelo weberiano oferecia várias vantagens, já que o sucesso das burocracias em nossa sociedade se deve a inúmeras causas. Contudo, a racionalidade burocrática, a omissão das pessoas que participam da organização e os prbprios dilemas da burocracia, apontados por Weber, constituem problemas que a burocracia não consegue resolver adequadamente.
5. Merton passou a diagnosticar e caracterizar as disfun ões do modelo burocrático weberiano e notou que, ao invés da máxima eficiência, tais disfunções levavam à ineficiência da organização .
6. Em um estudo, Selznick verificou a interação entre a burocracia e o seu ambiente, trazendo à tona a burocracia como um sistema aberto em transaçdes ambientais.
7. Igualmente, Gouldner verificou que existem diversos graus de burocratização nas organizações. Assim, o modelo proposto por Weber passou a constituir o modelo ideal de burocracia e não o modelo absoluto.
8. Uma cuidadosa apreciação crítica da burocracia leva-nos à conclusão de que, apesar de todas as suas limitações e restrições, a burocracia é talvez uma das melhores alternativas de organização, provavelmente muito superior a várias outras alternativas fentadas no decorrer deste século.

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

1. Exponha as origens da Teoria da Burocracia e as origens da burocracia.
2. Explique os tipos de sociedade e os tipos de autoridade para Weber.
3. Defina as características principais da burocracia, para Weber.
4. Quais as vantagens da burocracia?
5 . Explique a racionalidade burocrática e os dilemas da burocracia.
6. Quais as disfunções da burocracia?
7. O que é superconformidade?
8. O que significa resistências qu ndo !e fala em disfunções d burocracia?
9. Explique sucintamente o modelo burocrático segundo Merton.
10. Ao analisar a interação da burocracia com o ambiente, Selznick verificou que a organização, para atingir seus objetivos, lança mão de dois mecanismos de defesa. Explique-os.
11. Explique sucintamente o modelo burocrático de Selznick .
12. Quais as funções das regras burocráticas segundo Gouldner?
13. O que significa padrão de indulgência para Gouldner?
14. Quais os três tipos de comportamento burocrático para Gouldner?
15 . Quais os dois modelos fundamentais que Gouldner verificou a respeito das organizações

complexas?

16. O que significa modelo racional e sistema natural para Gouldner?
17. Explique o excessivo racionalismo da burocracia.
18. O que significa limitações da "teoria da máquina" quando se fala em burocracia?
I9. Quais as diferentes dimensões da burocracia?
20. Explique a burocracia como modo de exploração.
21. Explique a burocracia como um fen8meno cultural.
22. Comente a respeito da burocracia, inovação e sobrevivência.
23. Como você situaria a burocracia dentro da Teoria das Organizações?

CASO INDÚSTRIA MOBILENHA S.A.

A lndústria Mobilenha S.A. é uma fábrica de móveis de escritório, cujo Gerente-Geral, Jacinto Fujita, dava grande ênfase às grandes e pequenas vendas, sem se preocupar muito com os aspectos administrativos, deixando invariavelmente a organização dos diversos departamentos da empresa em segundo plano. Sua meta principal era vender, mesmo desorganizadamente, para colher resultados rápidos e imediatos.

Realmente, grandes sucessos eram alcançados nas vendas e a equipe de vendedores sempre atingia resultados alvissareiros. Porém, Fujita era avesso aos problemas que afetavam os demais departamentos da empresa.

A Seção de Faturamento reclamava que o Departamento de Vendas cometia freq entes e graves erros na emissão dos pedidos, o que provocava inúmeros problemas na emissão das notas fiscais. O Departamento de Produção se via constantemente às voltas com ordens contraditórias e contra-ordens de urgência, pois, para atender certos elientes, Fujita solicitava à produção uma maior produtividade, não ligando se o produto estava dentro das especificaçdes de qualidade aceitáveis ou o quanto custaria à empresa o apressamento de certos pedidos .

Um dos aspectos que davam ao Gerente-Geral grande força perante seus subordinados era o fato de ser amigo pessoal do Diretor-Presidente da empresa, Emílio Caruso. Este, deslumbrado pelos números apresentados por Fujita, não dava ouvido aos demais chefes de departamentos de sua empresa.

Fujita era uma pessoa muito humana e muito querido por todos os empregados da empresa, valendo-lhe certa simpatia pessoal e livre trânsito em todas as áreas da

companhia.

Em certa ocasião, quando tudo transcorria dentro dos desencontros comuns e cotidia-
nos e as vendas em elevado índice, Fujita solicita sua demissão da empresa, deixando todos
surpresos, pois pretendia dedicar-se a atividades agrícolas em função de uma herança rece-
bida.

Durante o período decorrido para a admissão de um novo Gerente-Geral, os chefes de
departamentos mantinham contato direto com o Diretor-Presidente e conseguiram provar-
lhe que seria necessário inicialmente cuidar dos aspectos organizacionais internos para poste-
riormente garantir a estabilidade ou crescimento das vendas. Partindo dessa hipótese, o Dire-

tor-Presidente resolveu admitir um novo Gerente-Geral com características capazes de "p8r a casa em ordem' ' .

O novo Gerente-Geral escolhido, Jorge Ikeda, era formado em Administração e com profundos conhecimentos de organização e métodos. Rapidamente dedicou-se à tarefa de organizar todos os departamentos da empresa, individualmente, deixando provisoriamente relegado a segundo plano o Departamento de Vendas. Porém, devido ao seu formalismo e sua tendência pessoal de mandar e não ouvir, Ikeda provocou em seus subordinados certas dificuldades de adaptação aos novos e rígidos métodos de trabalho. Como a instrução que recebera do Diretor-Presidente era a de organizar e estruturar a empresa, Ikeda pretendia fazê-lo o mais rapidamente e da melhor forma procurando queimar etapas, se possível.

Com se tratava de pessoa não acostumada a lidar ou manejar com uma quantidade muito grande de subordinados, Ikeda passou a exigir de todos os departamentos que seguissem à risca todas as suas instruçôes, cobrando resultados em períodos curtíssimos de tempo. Isto lhe valeu alguns desentendimentos com o pessóal. O descontentamento por parte dos empregados não tardou a aparecer, principalmente daqueles que admiravam a luta do gerente anterior para manter a amizade do pessoal apesar da desorganização reinante.

O resultado foi desastroso para o atual Gerente-Geral. A produção passou a sofref inúmeros reveses. O faturamento limitou-se a trabalhar apenas em ritmo normal dentro dos procedimentos impostos. O Departamento de Vendas totalmente desanimado e sem motivação nâo conseguia atingir os objetivos de vendas impostos. Enquanto o gerente anterior procurava incentivar os resultados de vendas, o Gerente-Geral procurava os métodos corretos de emitir os pedidos e despachar as mercadorias. Enquanto o primeiro procurava conseguir do pessoal do faturamento um número maior de horas extras para faturar mais pedidos, o segundo pretendia que o trabalho fosse executado totalmente dentro do expediente normal de trabalho. O primeiro, através de seu relacionamento e amizade com os operários e vendedores, conseguia uma produção maior; embora de qualidade discutível; o segundo exigia a melhor qualidade possível em troca de uma produção dentro do seu esquema.

Os chefes de departamentos se reuniram e decidiram reclamar ao Diretor-Presidente, mostrando-Ihe que o excesso de métodos e procedimentos de trabalho traz um

estrangula-
mento da iniciativa e da liberdade no trabalho. O Diretor-Presidente não deu ouvidos, ale-
gando que os chefes de departamento haviam solicitado um organizador e não um vendedor.

CASO SUPERVISOR HENRICÃO

Henrique Soares e Silva é um sujeito muito orgulhoso de sua trajetória profissional. É o mais
jovem supervisor de primeira linha de uma importante indústria automobilística, e tem sob
seu comando cerca de dez encarregados e cento e dez operários em uma seção do Departa-
mento de Manufatura, onde existem várias linhas de montagem de chassis de automóveis.

Henricão - tal como é chamado pelos colegas e pelos subordinados - quer ser um
"cara legal", mas com o devido respeito de todos. Sempre lhe passa pela cabeça - e isto ele
nunca esquece - que foi admitido na companhia há três anos como operário horista e sem
nenhuma qualificação. Em outros termos, entrou como "peão" naquela imensa fábrica de

autombveis que lhe parecia um mundo sem fím. Começou como snbstituto: dava cobertura
aos operários da linha de montagem quando tinham de sair por qualquer motivo da seç o,
seja para ir ao ambulatbrio, para ir falar com o "chefão", para ir ao banheiro etc. Quando
alguém entrava em férias, Henricão ficava durante todo o mês em uma única tarefa, o que
lhe dava uma sensação de importância, pois podia dizer aos amigos que já tinha ocupáção
fixa, uma coisa terrivelmente séria. Aos seis meses de firma foi convocado pelo Treinamento
para fazer um curso interno, já que tinha demonstrado certas habilidades manuais e mecâni-
cas. Ficou durante uma semana em uma oficina separada onde recebia aulas, explicações,
demonstrações e onde tinha de executar certas tarefas relativamente fáceis. Henricão ganhou
boas notas e for parar na linha de montagem de chassis de autombveis. Já tinha um bom
ordenado e fazia muitas horas extras. Mas dava um duro danado. Sua linha sempre ou quase
sempre ganhava os troféus de produtividade do Departamento. E ele não deixava a peteca
cair. Esforçava-se bastante. E a recompensa não tardou a chegar. Com dois anos e meio de
firma foi convidado a fazer uns testes na Seleção de Mensalistas, pois a companhia pretendia
escolher alguns operários horistas para promovê-los a posições mais altas. Henricão nunca
tinha entrado lá. Saiu-se bem e sabia que as avaliações de seu desempenho sempre foram
muito boas. Sua ficha no Departamento do Pessoal era impa. Branca, branca. Não havia
nada que o desabonasse. E Henricão foi escolhido para ser treinado como supervisor. Muitos
de seus colegas tinbam muito mais tempo de casa e uma letra muito mais bonita. Após dois
meses de cursos e de estágios, Henricão foi nomeado supervisor de seção no maior Departa-
mento que existia na indústria. Henricão teve de superar os ressentimentos de seus amigos e
ganhar o seu respeito. Sabia que, quando o operário é relapso como horista e quando ganha
uma promoção para supervisão, ninguém Ihe dá nenhuma importância ou valor. Se sabem
que é agressivo e firme, então passam a respeitá-lo. Haviam lhe ensinado uma coisa extrema-
mente importante: ser firme, mas justo. Se um horista passa a relaxar seu trabalho, torna-se
preciso adotar medidas disciplinares, pressionando progressivamente, confocme a situação.
Primeiro, é preciso argumentar e convencer. Depois, manter a cobrança. Senão, o

negbcio é
adotar o caminho disciplinar, como uma admoestação, uma
reprimenda, uma advertência
verbal ou ainda encaminhá-lo ao Departamento do Pessoal. Muitas vezes, o operário não
chega a compreender que este é o caminho progressivo para a demissão. Em casos graves,
como roubo, brigas, mau comportamento, o primeiro passo é a demissão direta.

Henricão encucou uma porção de coisas. Sabe que antes de passar para a supervisão -
do outro lado do balcão -, todos raciocinam como horistas e se preocupam exclusivamente
com seus prbprios problemás pessoais. Mas quando o sujeito passa a fazer parte dos quadros
da administração, ele tem de cuidar principalmente dos interesses da émpresa e apresentar
resultados ao chèfão. O papel muda de figura e o sujeito tem de apresentar uma atitude de
administração. Não se trata de botar banca, mas de seguir rigidamente alguns princípios
básicos. Assim, não se corre o perigo de errar, pois as situações sempre são diferentes e varia-
das, os operários entram e saem da companhia, as coisas mudam e o supervisor corre o risco
de agir erradamente em tanta coisa mutável que ocorre ao seu redor. Existem nocmas da em-
presa e elas precisam ser seguidas de qualquer maneira. Para isto existem os supervisores.
Tanto mais de perto segui-las tanto melhor supervisor será. Quando a firma contrata um
supervisor, o negbcio é mostrar que é firme e durão com o pessoal. Se os operários o respei-
tarem, farão aquilo que ele mandar. É uma questão de saber fazer as coisas. Existem operá-
rios com que se pode fazer amizade, mas convém não se aproximar muito deles, pois quanto
mais se conhece uma pessoa mais difícil fica a distinção entre chefe e amigo. Essa confusão

não faz bem à posição do supervisor. Pode-se trabalhar junto, viver junto, até comer na mesma mesa do restaurante da companhia. Mas os operários têm de entender que o supervisor é sempre o chefe. E às vezes é difícil esquecer isto. O chefe pode estar errado, mas é sempre o chefe, pois recebe instruções e ordens da alta administração, que tem condições e gente muito fina capaz de ver o quadro inteiro das coisas. Às vezes o supervisor pode não concordar com as ordens e instruções, mas tem de fazê-las executar sem pestanejar. Os horistas são pagos para executarem as ordens transmitidas pelo supervisor. E ponto final.

CAPÍTULO 12

TEORIA ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇAO

Objetivos Deste Capítulo

- Identificar as origens da Teoria Estruturalista na TGA.
- Mostrar o enfoque de fora para dentro da organização: em uma sociedade de orga- nizações, cada organização deve ser estudada no seu contexto e não apenas no seu interior.
- Proporcionar uma análrse organizacional sob uma abordagem múltipla e abrangente.
- Mostrar as diversas tipologias de organizações, a fim de facilitar o estudo compara- tivo das organizações.
- Proporcionar uma idéia dos objetivos organizacionais que orientam a dinântica e a estrutura das organizações. H
- Identificar os conjlitos organizacionais e sua influência nas mudanças e na inovação dentro das organizações.
- Permitir um levantamento das diversas sátiras ds organizaç8es desenvolvidas por diversos autores.
- Proporcionar uma apreciação crftica do estruturalismo dentro da Administraçâo.

Ao final da década de 50, a Teoria das Relações Humanas - experiência tipicamente demo- crática e americana - entrou em declfnio. Essa primeira tentativa sistemática de introdução dás ciências do comportamento na teoria administrativa, através de uma filosofia humanis- tica acerca da participação do homem na organização, trouxe uma profunda reviravolta na Administração. Se, de um lado, combateu profundamente a Teoria Clássica, por outro lado não proporcionou as bases adequadas de uma nova teoria que a pudesse substituir. A oposi- ção entre a Teoria Clássica e a Teoria das RelaçBes Humanas criou um impasse dentro da Administraç o que mesmo a Teoria da Burocracia não teve condições de ultrapassar.

De uma certa forma, a situação àquela época era aproximadamente a seguinte:

a) A Abordogem Clússieo proposta por Taylor (Escola da AdministraçHo Cientlfica e por Fayol (Teorio Clóssica , separodamente, deú ênfase às tarefas e à estrutura organizacional, proporcionando uma abordagem rigida e mecanicista que considerava o homem de um ponto de vista atomístico e simplista, como um apêndice da máquina, ou como mero ocupante de um cargo dentro de uma hierarquia estritamente centralizada. A ej ciência foi ó objeto básico perseguido por esta teoria. O que importava era unicamente a organizaçHo jormal da indústria. Essa teoria mostrou-se incompleta e parcialista.

b) A Teoria das Relоções Humanas proposta inicialme te por Mayo a partir da Experiência de Howlhorne, foi uma reação de oposição ao tradicionalismo da Abordagem Clkssica. Deu ênfase ao homem e ao clima psicolbgico de trabalho. As expectativas dos empregados, as suas necessidades psicolbgicas, a organização informal e a rede não convencional de comunicaç0es passam a ser os componentes principais dos estudos da Administração. A liderança passa a substituir a autoridade hierárquica formal. Ao superestimar os aspectos informais e emocionais da organização, dentro de uma visão romântica e ing2nua do trabalho, essa teoria também mostrou-se incompleta e parcialista, reforçando epenas exatamente aqueles aspectos orga izacionais omitidos ou rejeitados pela Abordogem Clássica.

c) A Teoria da Burocracia pretendeu dar as bases de um modelo ideal e racional de organizaçgo que pudesse ser aplicado às empresas, qualquer que fosse o seu ramo de atividade. Weber descreveu as características mais importantes da organização burocrática ou racional. Porém seguidores como Merton, Selznick, Gouldner e outros comprovaram uma série de distorç8es, disfunções e tensões dentro da burocracia, o que tornava crítica a sua aplicação às empresas. Apesar de representar um passo à frente da organizaçgo formal proposta pela Abordagem Clássica, a organização burocrática mostrou-se carente da flexibilidade e inovação necessárias e imprescindíveis a uma sociedade moderna em processo de contínua e acelerada mudança.

d) A Teoria Estruturalisla veio representar um verdadeiro desdobramento da Teoria da Burocrocia e uma leve aproximação em direção à Teoria das Relações Humonas. Representa também uma visgo extremamente crftica da organizoçHo jorma!.

ORIGENS DA TEORIA ESTRUTURALISTA

De um modo geral, as origens da Teoria Estruturalrsta na Administração foram as seguintes:

1. A oposiçdo surgida entre a Teoria Tradiciona! e a Teoria das RelaçBes Humanas - incompativeis entre si
- tornou necessária uma posição mais ampla e mais compreensiva, que abrangesse os aspectos que, con-
siderados por uma, eram omitidos pela outra e vice-versa. A Teorio Estruturalista prete de ser uma sín-
tese da Teoria Clássica (forma!) e da Teoria das RelaçBes Humonas (informal , inspirando-se na aborda-
gem de Max Weber e, até certo ponto, nps trabalhos de Karl Marx. ,
2. A necessidade de se visualizar "a organizaçHo como uma unidade social grande e complexa, onde intera-
gem muitos grupos sociais" que compartilham com alguns dos objetivos da organização (como a viabili-
dade econ8mica da organização), mas que se podem incompatibilizar com outros (como a maneira de dis-
tribuir os lucros da organização) . Nesse sentido, o diálogo maior da Teoria Estruturalisto foi com a Teo-
ria das Relações Humanos.
3 . A in,jluência do estruturalismo nas ciências sociais e a repercussão destas no estudo das organizoções. Nas
ciências sociais, as idéias de Lévy-Strauss (estruturalismo abstrato: a estrutura é uma construção abstrata
de modelos para representar a realidade empírica), de Gurwitch e de Radcliff-Brown (estruturolrsmo con-
creto : a estrutura é o conjunto de relaçees sociais num dado momento), de Karl Marx (estruturalrsmo dia-
lético: a estrutura é constituída de partes que, ao longo do desenvolvimento do todo, se descobrem, se
diferenciam e, de uma forma dialética, ganham autonomia umas sobre as outras, mantendo a integração e

Amitai Etzioni, Organizaç8es Modernas, cil., p. 68

a totalidade sem fazer soma ou reunião entre si, mas pela reciprocidade instituida entre elas) e d A :
Weber (estruturnlismojenomenológico: a estrutura é um conjunto que se constitui, se organiza e se al ,
e os seus elementos t2m uma certa função sob uma certa relação, o que impede o tipo ideal de estrutura de
retratar fielmente e integralmente a diversidade e variação do fen6meno real) trouxeram novas concepçbes
a respeito do estudo das orgonizaç8es sociais. Os autores estruturalistas dentro da teoria das organizaçees
t2m variado entre o estruturalrsmojenomenológico e o diolético2, concentrando-se no estudo das organi-
zoçDes soclais.

4. Novo conceito de estrutura. O conceito de estrutura é bastante antigo. Heráclito, nos primórdios da histó-
ria da Filosofia, já concebia o "logos" como uma unidade estrutural que domina o fluxo ininterrupto do
devir e o torna inteligível. É a cstrutura que permite reconhecer o mesmo rio, embora suas águas jamais
sejam as mesmas, devido à contlnua mudança de todas as coisas. Estrutura é o conjunto formal de dois ou
mais elementos e que subsiste inalterado seja na mudança, seja na diversidade de conteúdos, ou seja, a
estrutura se mantém mesmo com a alteração de um dos seus elementos ou relaç8es. A mesma estrutura
pode ser apontada em diferentes áreas e a compreensão das estruturas fundamentais em alguns campos de
atividade permite o reconhecimento das mesmas estruturas em outros campos.

Muito antes do estruturalismo, o conceito de estrutura possibilitou, dentre outras
5
coisas, o surgimento do tipo de sociedade de Max Weber e do conceito de Gestalt na Psicolo-
gia da Forma.

Com o estruturalismo ocorreu a preocupação exclusiva com as "estruturas", em pre-
julzo de outros modos, para se compreender a realidade. Estruturalismo é um método analí-
tico e comparativo que estuda os elementos ou fen8menos com relação a uma totalidade,
salientando o seu valor de posição. O conceito de estrutura significa a análise interna de uma
totalidade em seus elementos constitutivos, sua disposição, suas inter-relações etc., permitin-
do uma comparaÇão, pois pode ser aplicado a coisas diferentes entre si. Além do seu aspecto
totalizante, o estruturalismo é fundamentalmente comparativo3.

O estruturalismo, portanto, se preocupa com o todo e com o relacionamento das partes
na constituição do todo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é
maior do que a simples soma das partes são as características básicas do

estruturalismo.

O TODO ORGANIZACIONAL É MAIOR DO OUE A SOMA DAS PARTES

"O todo não é de nenhuma maneira a soma de suas partes. ... Para que haja estrutura é necessário que existam entre as partes outras relações que não a simples justáposição, e que

z Fernando C. Prestes Motta, "O Estruturalismo e a Teoria das Organizações", Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol. 10, n" 4, p. 25, dez. I970.

3 Jean Viet, Métodos Estruturalistas nas Ciências Sociais, Rio de Janeiro, Editora Tempo Brasileiro,1%7, p. 8.

cada uma das partes manifeste propriedades que resultam da sua dependência à totalidade.""

Há estrutura (em seu aspecto mais geral, para Jean Viet) "quando elementos são reunidos
numá totalidadè e quando as propriedades dos elementos dependem inteiramente ou parcial-
mente desses caracteres da totálidade"'. Assim, "toda modificação de n m elemento acarreta
a modificação dos outros elementos e relaç8es"6.

A Teoria Estruturalista é representada por grandes figuras da Administração'.

A SOCIED YDE DE ORGANIZAÇÕES

Para os estruturalis as, a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organiza-
ções, das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrers. Essas organizações
são altamente diferenciadas e requerem dos seus participantes determinadas características
de personalidade.

Essas características permitem a participação simultânea das pessoas em várias organi-
zaçdes, nas quais os papéis desempenhados variam, podendo até chegar à inversão; os desli-
gamentos bruscos de organizações e de pessoas, de um lado, e os novos relacionamentos
correspondentes, de outro, não trazem grandes desgastes emocionais.

O estruturalismo ampliou o estudo das interações entre os grupos sociais, iniciado pela
Teoria das Rela ões Humanas, para o das interações entre as organizações sociais. Da mesma
forma como interagem entre si os grupos sociais, também interagem entre si as organizaçôes.

As organizações não são recentes. Existem desde os faraós e os imperadores da antiga
China. A Igreja elaborou a sua organização ao longo dos séculos e os exércitos desde a Anti-
giiidade desenvolveram formas de organizações. Com o desenvolvimento da humanidade
u número crescentè de organizações foi sendo solicitado para atender às crescentes neces-
si des sociais è humanas. Atualmente, a sociedade moderna tem tantas é tão diversas orga-
nizaFões que se torna necessário todo um conjunto de organiza ões secundárias para orga-

4 Jea Viet, Métodos Estruturalistas nas Ciência Sociais, cit., p. 8.
5 Jeaii Viet, Métodos Estruturalislas nas Ciêncras Sociois, cit., p. 8.
6 Jean Viet, Métodos Estruturalistas nas Ciênciòs Sociais, cit., p. 8.
Os principais expoentes da Teoria Estruturalista são:
- James D. Thompson

- Victor A. Thompson
= Amitai Etzioni
- Peter M. Blau
- David R. Sills
- Burton R. Clarke
- Jean Viet

No fundo, os autores da Teoria da Burocracia também podem ser considerados estruturalistas:

- Max Weber; Robert K. Merton; Philip Selznick; Alvin Gouldner.

Alguns autores neo-estruturalistas ou em sua fase neo-estruturalista serão também abordados neste livro:

- James D. Thompson; Charles Perrow; Jay R. Galbraith.

s Robert Presthus, The Organizational Societly, New Xork, Vintage Books,1%5.

nizá-las e controlá-las, como a maioria dos brgâos públicos. Para os estruturalrstas, a Teoria das Organizaç8es é um campo definido dentro da Administração, derivado de várias fontes, especialmente dos trabalhos de Taylor e Fayol, da psicologia e dá sociologia, da Fscola das Relaçóes Humanas, Fendo sido desenvolvido, mais intensamente, a partir do mtsmentó em que incorporou a chamada Sociologia da Burocracia de Max Weber.

Segundo Etzioni9, as organizações sofreram um longo e penoso desenvolvimento, através de quatro etapas, a saber'":

1. Etapa da natureza: é a etapa inicial, onde os fatores naturais, ou seja, os elementos da natureza, cónstituíam a base única de subsistência da Humanidade. O papel do capital e do trabalho é irrelevante nesta etapa da história da civilização.
2. Etapa do trabalho: a partir da natureza, surge um fator perturbador determinando verdadeira revolução no desenvolvimento da Humanidade: o trabalho. Os elementos da natureza passam a ser transformados através do trabalho, que conquista rapidamente o primeiro plano entre os elementos que concorrem para a vida da Humanidade. É o trabalho que passa a condicionar as formas de organizaçgo da sociedade.
3. Etapa do capital: é a terceira etapa pela qual passou a Humanidade. O capital passa a preponderar sobre a natureza e o trabalho, tornando-se um dos fatores básicos da vida social.
4. Etapa da organlzaçdo o desenvolvimento da Humanidade levou gradativamente as forças naturais, o trabalho e o capital a uma submissgo à organização. Sob uma forma rudimentar, a organização já existia desde os primórdios da evolução humana, do mesmo modo que o capital existira antes da fase capitalista, pois, desde o momento em que surgiram os instrumentos de trabalho, o capital aIi estava presente. O desenvolvimento social caracterizado pelo predomínio dá organização revelou gradativamente o caráter independentè da organização, que passou a existir independentemente da natureza, do trabalho e do capital, seja utilizando-se deles para atingir os seus fins, seja dispensando-os de certo modo.

Para atingir o mais alto grau de industrializaçâo, a sociedade passou sucessivamente por várias etapas dentro da etapa da organização, a saber:

1. o universalismo da Idade Média, caracterizado pela predominância do espirito religioso;
2. o liberalismo econ8mico e social dos séculos XVIII e XIX, caracterizado pelo abrandamento da influência estatal e pelo desenvolvimento do capitalismo;
3. o socialismo, com o advento do século XX, obrigando o capitalismo a

enveredar pelo caminho do máxi-
mo desenvolvimento possível;
4. a atualidade, que se caracteriza por uma sociedade de organizações.

Nessas etapas, Etzioni" visualiza uma verdadeira revolução da organização, cada uma
delas revelando as características políticas e filosóficas que constituem os aspectos mais mar-
cantes dos diversos sistemas de organização econ8mica. Uma análise a sucessão histórica
das organizações permite estabelecer as relações de causa e efeito nos fen8menos econ8micos
e tirar conclusõgs-mteressantes. De um ponto de vista mais amplo, a soçiedade moderna, na
atualidade, envolve um contínuo crescimento e evolução das organizações, cada vez mais
complexas em formas bastante variadas e cumprindo papéis diversos. A sociedadç está em
contínua evolução. Novas formas sociais emergem, enquanto as antigas modificam suas
formas e alteram suas funções, adquirindo novos significados. Essa evolução traz como con-
seqiiência o aparecimento de muitas variedades de organizaçóés, das quais a soeiedade passa

9 Amitai Etzioni é professor da Universidade de Colúmbia.
o Amitai Etzioni, Organizações Modernas, cit.
Amitai Etzioni, Organizações Modernas, cit.

a depender mais intensamente. O crescimento de empresas de serviços, de associações comer-
ciais, de instituições educacionais, de hospitais, sindicatos etc. resultou da necessidade de
inte;gração cada vez maior das atividades humanas em formas organizacionais mais envol-
ventes. Estas organizações não sâo satélites de nossa sociedade, como muitos têm chamado,
mas fazem parte integrante e fundamental de uma nova espécie de sociedade que está se
desenvolvendo rapidamente. Assim, o aparecimento de organizações complexas em todos os
campos da atividade humana não é separado de outras mudanças sociais: elas fazem parte
integrante e fundamental da sociedade moderna.

A organização moderna é mais eficiente que as organizações antigas e medievais, por
duas razões fundamentais 2:

1. as mudanças históricas ocorridas na própria natureza da sociedade permitiram paulatinamente um
ambienté'social mais compatível com as organlzaç8es;
2. as teorias da Administração permitiram um desenvolvimento das técnicas de planejar, organizar, dirigir,
coordenar e controlar, bem como um aumento do alcance e racionalismo das organizaçees.

Ainda segundo Etzioni, a sociedade moderna, ao contrário das sociedades anteriores,
atribui um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência, pois a civiliza-
ção moderna depende, em grande parte, das organizações, como as formas mais racionais e
eficientes que se conhecem de agrupamento social. "A organização cria um poderoso instru-
mento social, através da coordenação de um grande número de ações humanas. Combina o
pessoal e os recursos, ao reunir líderes, especialistas, operários, máquinas e matérias-primas.
Ao mesmo tempo, avalia continuamente sua realização e procura ajustar-se, a fim de atingir
seus objetivos . ' ' ' 3

1. As Organizações

As organizações constituem a forma dominante de instituição em nossa sociedade: são a
manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente, que se caracteriza
por um crescente padrão de vida. As organizações permeiam todos os aspectos da vida mo-
derna e envolvem a atenção, tempo e energia de numerosas pessoas. Cada organização é res-

tringida por recursos limitados, e por isso não pode tirar
vantagens de todas as oportunida-
des que surgem: daí o problema de determinar a melhor alocação de recursos. A ejiciência é
obtida quando a organiza ão aplica seus fecursos na alternativa que produz o maior resul-
tado.

A Teoria Estruturalista concentra-se no estudo das organizações, principalmente na
sua estrutura interna e na sua interação com outras organizações. As organizações são con-
cebidas como "unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e
reconstruídas; a fim de atingir objetivos específicos. Incluem-se nesse conceito as corpora-
ções, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões; excluem-se as tribos, as
classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias"". As organizaÇões são caracte-

2 Amitai Etzioni, Organizaç8es Modernas, cit.

3 Amitai Etzioni, Organizaçees Modernas, cit.

4 Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Society, Glencoe, Ill., The Free Press,1960, p. 17

rizadas por um "conjunto de relações sociais estáveis deliberadamente criadas, com a expli-
cita intenç o de alcançar objetivos ou propbsitos". Assim, "uma organiza ão é uma uni-
dade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis (nâo necessariamente face a
face) entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas"".

Um tipo especlfico de organizaç6es são as chamadas organizaçóesformais. As organi-
zaçDes formais constituem uma forma de agrupamento social, que é estabelecido de uma
maneira deliberada ou proposital para alcançar um objetivo específico'6. Uma organização
formal é caracterizada principalm nte pelas regras, regulamentos e estrutura hierárquica que
ordenam as relaçees entre seus membros. A rganizaçãoformal permite reduzir as incertezas
decorrentes da variabilidade humana (difere ças individuais entre as pessoas), tirar vantagens
dos benefícios da especializaçâo, facilitar o processo decisorial e assegurar a implementação
apropriada das decis8es tomadas. Esse esquema formal "que tenta regular o comportamento
humano para o alcance eficiente de objetivos explícitos torna a organizaçâo formal única
entre as instituiçees da sociedade moderna e digna de estudo especial"". A organização
formal é formalmente estabelecida para atingir objetivos explícitos e constitui um sistema
preestabelecido de relações estruturais impessoais, resultando daí um relacionamento formal
entre as pessoas, o que permite reduzir a ambigiiidade e a espontaneidade e aumentar a pre-
visibilidade do comportamento's.

Dentre as organizaçóes formais avultam as chamadas organizações complexas. Nas
organizaçdies complexas, a estrutura e o processo apresentam elevado grau de complexidade
devido ao grande tamanho (proporções maiores) ou à natureza complicada das operaç8es
(como os hospitais e universidades). Nas organiza ões complexas a convergência dos esfor-
ços entre as partes componentes (departamentos, seções etc.) é mais difícil, pois existem
inúmeras variáveis (como o enorme tamanho, a estrutura diferenciada, a diversificação das
átividades, a complexidade das comunicaçees, as diferentes característieas pessoais dos par-
ticipantes) que complicam enormemente o seu funcionamento. Os estruturalistas dedicam
enorme atenção às organizaçóes complexas por causa dos desafios que estas impõem à aná-

lise organizacional.
As organizações formais por excelência são as burocracias.
Daí o fato de a Teoria
Fstruturalista ter como principais expoentes figuras que se iniciaram com a Teoria da Buro-
cracia.

2. O Homem Organizacional

Enquanto a Teorta Clássica caracteriza o "homo economicus" e a eoria das RelaçBes
Humanas, o "homem social", a Teoria Estruturalista caracteriza o "homem organizacio-
nal"'9, ou seja, o homem que desempenha papéis em diferentes organizaç0es.

5 Arthur L. Stinchcombe, "Social Structure and Organizations", in Handbook oj Organizations, James G.
March (ed.), Chicago, II1., Rand McNally College Publishing Co.,1965, p.142.
6 Joseph A. Litterer, Organizations' Structure and Behavior, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1963,
p. 5.
Nicos P. Mouzelis, Organization and Bureaucracy, cit., p. 4.
s Rocco Carzo Jr. e John N. Yanouzas, Formál Organizations. A Systems Approach, Homewood, III.,
Richard D. Irwin, Inc. e The Dorsey Press,1971, p. 12.
9 William F. Whyte Jr., The Organization Mán, New York, Doubleday & Co.,1966.

Nessa sociedade de organizaQões, moderna e industrializada, avulta a figura do "homem organizacional": ao participar simultaneamente de várias organizaç6es, o homem moderno, ou seja, o homem organizacional, para ser bem sucedido, precisa ter as seguintes caracterís- ticas de personalidade2o:

1. flexibilidade, em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna, bem como da diversidade dos papéis desempenhados nas diversas drganizaçóes, que podem chegar à inversão, aos bruscos desliga- mentos das organizaçóes e aos novos relacionamentos;
2. tolerância àsjrustraçóes, para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre necessidades orga- nizacionais e necessidades individuais, cuja mediação é feita através de normas racionais, escritas e exaus- tivas que procuram envolver toda a organizaçâo;
3. capacidade de adiar as recompensas, e poder compensar o trabalho rotineiro dentro da orgonizaçâo, em detrimento das preferências e vocaç8es pessoais por outros tipos de atividade profissional;
4. permanente desejo de realizaçâo, para garantir a conformidade e cooperaçào com as normas que contro- lam e asseguram o acesso às posiç8es de carreira dentro da organização, proporcionando recompensas e sanç8es sociais e materiais.

Essas características de personalidade não são exigidas sempre ao nível máximo pelas organizações, mas a partir de composições e combinações que variam enormemente e de acordo com a organização e com o cargo ocupado. Assim, o "homem organizacional" reflete uma personalidade eminentemente cooperativa e coletivista, que parece destoar de algumas das características da éticaprvtestante - eminentemente individualista - definidas por Max Weber. É que Weber havia relacionado as características do protestantismo ascético com o espírito do capitalismo moderno, a saber, o espírito de realização, a busca da propriedade, a laboriosidade, o sacrifício e a pontualidade, a integridade e o conformismo: virtudes impor- tantes no comportamento do homem organizacional, que procura através da competição obter o progresso e a riqueza. Como o conformismo exigido pelas organiza Des não é encon- trado em um grande número de pessoas, avultam daí os conflitos encontrados nas organiza- ç es e que geram a mudança organizacionalz', conforme veremos mais adiante.

As organizaçóes sociais são as conseqiiências da necessidade que o homem tem de rela- cionar seu comportamento com os comportamentos dos outros, a

fim de poder realizar seus
objetivos. Em toda organizaçdo social encontramos elementos - que são os comportamen-
tos, isto é, as respostas dadas a determinadó estímulo - e estrutura - que são as categorias
de comportamentos ou conjuntos de comportamentos agrupados. Dentro da organizaçdo
social, as pessoas são destinadas a certos papéis. Papel é o nome dado a um conjunto de
comportamentos solicitados a uma pessoa. Papel é a expectativa de desempenho por parte
do grupo social e conseqiiente internaíização dos valores e normas que o grupo explícita ou
implicitamente prescreve para o indivíduo. Muitas vezes, o papel prescrito pará um indi-
víduo é reforçado pela sua prbpria motivação em desempenhá-lo eficazmente. Como cada
pessoa pertence a vários grupos e a várias organizáç0es, desempenha diversos papéis, ocupa
muitas posições, suporta igualmente grande número de normas diferentes. As normas do
grupo ou da organização são também press8es para que os indivíduos se restrinjam ao seu
papel. Uma norma de grupo ou da organização é como uma exigência de uniformidade de

William F. Whyte Jr., The Organization Man, cit., p. 435.

Zi Fernando C. Prestes Motta, "O Estruturalismo e a Teoria das Organizaç8es, in op. cit., p. 31. V também
João Bosco Lodi, Administraçdo por Objetivos, cit., pp. 139 a 142.

comportamento entre dois ou mais de seus membros e que é mantida pelas press8es do grupo
ou da organização.

ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES

Os estruturalistas estudam as organizaç8es através de uma análise organizaciona! muito mais
ampla do que a de qualquer outra teoria anterior. Neste sentido, a Teoria Estruturalista pre-
tende conciliar a Teoria Clássica e a Teoria das Relaçóes Humanas, baseando-se também na
Teoria da Burocracia. Assim, a análise das organiza ões, do ponto de vista estruturalista, é
feita a partir de uma abordagem múltipla que leva em conta simultaneamente os fundamen-
tos da Teoria Clássica, os da Teoria das Relações Humanas e os da Teoria da Burocracia.
Essa abordagem múltipla utilizada pela Teoria Estruturalista envolve:

1. Tanto a organização formal, como a organização informal.
2. Tanto as recompensas sa/ariais e materiais, como as recompensas sociais e simbólicas.
3. Todos os diferentes nivei.s hierárquicos de uma organização.
4. Todos os diferentes tipós de organizaçóes.
5. Tanto a anb/ise intra-organizacional, como a análise interorganizacional.

l. Abordagem Múltipla: Organização Formal e Informal

Enquanto a Teoria Clássica se concentrava exclusivamente na organiza ãoformal e a Teoria
das Relaçees Humanas se concentrava somente na organização informal, a Teoria Estrutu-
ralista passou a estudar o relacionamento entre ambas as organizações: a formal e a infor-
mal, numa abordagem múltipla.
Para os estruturalistas, a Teoria das Relações Humanas não permitia uma visão com-
pleta da organização e essa visão parcial fávorecia a administração e iludia os trabalha-
dores. Os estruturalistas vêem a organização como uma unidade social grande e complexa,
onde estão integrados muitos grupos sociais. A Teoria das Rela ees Humanas dedicou muita
atenção às relações informais entre os trabalhadores e supervisores, descuidando-se das rela-
 õesformais, ou da articulação destas com as rela ões
informais. Nol fundo, houve pouco
esforço sistemático para ligar os dois conjuntos de fatores. Uma das

contribuiç8es da Teoria
Estruturalista foi exatamente a de relacionar as relaçõesformais e informais dentro e fora da
organização. Os estruturalistas não alteram os conceitos, em si, da organização formal e
informal. Para eles, a organizaçãaformal refere-se, geralmente, ao padrão de organização
determinado pela administraç o: o esquema de divisão do trabalho e poder de controle, as
regras e regulamentos de salários, controle de qualidade etc. A organização informal refere-
se às relaç8es sociais que se desenvolvem espontaneamente entre o pessoal ou os trabalhado-
res, acima e além daformal (não sb trabalham na c lesma equipe, mas também são amigos)22.

A Teoria Estruturalista se situa no problema das relaç8es entre a organizaçãoforma! e

22 Amitai Etzioni, Organizações Complexas, cit., p. 15.

informal. Nesse sentido, o estruturalismo é uma síntese da Teòria Clássica (formal) e da Teoria das Rela õOes Humanas (informal) : ` `encontrar equilíbrio entre os elementos racionais e não-racionais do comportamento humano constitui um ponto principal da vida, da sociedade e do pensamento modernos. Constitui também o problema central da Teoria das Organizações ' ' z3 .

O estruturalismo critica a visão ingênua e romântica da Teoria das Relações Humanas e a substitui por uma visão de abordagem múltipla da organizaçdoformal e informal. Segundo essa abordagem múltipla, a organizaçdoformal deve ser estudada, levando em consideração a organiza ão informal, e vice-versa. Ambas estão intimamente relacionadas entre si e se interpenetram mutuamente. O entendimento de uma somente será completo com o estudo simultâneo da outra.

O estruturalismo critica tambéni a afirmação de alguns teóricos da Teoria das Relaçóes Humanas, segundo a qual o controle, na maioria das organizaç8es (principalmente as organizaç8es industriais), é utilizado para auxiliar as pessoas de posiç8es superiores a contrólar as de posições inferiores. Os indivíduos de posição inferior são convidados a participar de discussões "democráticas" que os levam a aceitar a decisão, quando, na verdade, as decisões já estão tomadas e o verdadeiro propósito da reunião é fazer com que as posiçees inferiores as aceitem. O que se cria aqui, dizem os estruturalistas, é um sentido falso de participaç o, intencionalmente provocado, a fim de despertar a cooperação dos operários ou reduzir sua resistência. As "urnas de sugestões", por exemplo, são recursos utilizados para reduzir a alienação dos operários, sem melhorar contudo a sua vida na organizaçâo. Os autores de Relaçóes Humanas dizem que, de certa forma, os operários e a administração tentam controlar uns aos outros. No entanto, é preciso reconhecer que muitas organizaç8es industriais, que estão entre as que pagam mais, oferecem melhores condições de trabalho e podem melhorar a situação social do operário, sem sacrificar os interesses econ8micos da organização.

Essa perspectiva mais extensa e equilibrada ao incluir a organizaçdoformal e a organização informal conjuntamente, não somente encoraja o desenvolvimento de um estudo n o-valorativo - nem a favor da administração, nem a favor do operário -, mas também amplia

o seu campo, a fim de incluir todos os elementos da organização.

2. Abordagem Múltipla: Recompensas Materiais e Sociais

Quanto às recompensas utilizadas pela rganização para motivar as pessoas, os estrutura-
listas combinaram os estudos da Teoria Clássica e os das Relaç es Humanas . Salientam
que tanto a abordagem da Teoria Clássica como a da Teoria das Relaç es Humanas são
fragmentárias e parciais. Concluíram que é grande a significaç o tanto das recom >ensas
salariais, como das sociais e que tudo o que se inclui nos símbolos de posiç o (tamanho da
mesa ou do escritbrio, carros da companhia etc.) é importante na vida de qualquer organl-
zação.

Todavia, para que as recompensas sociais e simbólicas sejam eficientes, quem as recebo
deve estar identificado com a organização que as concede. Além disso, os símbolos e signif-

z3 Amitai Etzioni, Organizações Modernas, ci!., pp. 75 a 80.

za Amitai Etzioni, Organizaçóes Modernas, cit., pp. 78 a 79.

cados devem ser também prezados e compartilhados pelos outros, como a esposa, os colegas, os amigos, os vizinhos etc. Por essas razões, as recompensas sociais s o menos eficientes com os funcion lrios de posiç8es mais baixas do que com os de posiç8es mais altas. Para o operário, por exemplo, um reconhecimento oficial pode tornar-se motivo de sua ridicularização pelos colegas. Contudo, embora as recompensas soriais sejam importantes, elas não diminuem a importáncia das recompensas materiais e salariais.

3. Abordagem Múltipla: Os Diferentes Enfoques e Diferentes Nfveis da Organização

Segundo os estruturalistas, as organizaçees podem ser concebidas segundo duas diferentes concepçees: modelo racional e modelo do sistema natural25.

I . Modelo racional da organizaçâo   concebe a organizaçdo como um meio deliberado e racional de alcançar metas conhecidas. Os objetivos organizacionais são explicitados ou apenas considerados evidentes (como a suposiçâo de que o objetivo de úma empresa comercial privada é maximizar os lucros). Todos os aspectos e componentes da organizaç o são deliberadamente escolhidos em função de sua contribuição ao objetivo e as estruturas organizacionais são deliberadamente cuidadas para atingir a mais alta eficiência. E todos esses aspectos e componentes da organização visam trazer uma contribuição máxima para o resultado geral: os recursos são adequados e alocados de acordo com úm plano diretor e todas as ações são apropriadas e iniciadas por planos e seus resultados devem coincidir com os planos. Daí a enorme ênfase sobre o planejamento e o controle. Tudo na organização está sujeito a controle e o controle é exercido de acordo com um plano diretor, que relaciona as causas e os efeitos do modo mais económico ao objetivo diretor. As partes da organização são completamente submissas a uma rede monolítica de controle. Dentro dessas condiçees, a organização funciona como um sistema fechado de lbgica, que exclui a incertezazó. O modelo racional de organização inclui a abordagem da Admi-

nistraçBo Cientfjica, onde a úniea incógnita importante na equação era o operador humano, razáo pela qual a administração era equacionada pela realização do controle sobre este. Inclui também o modelo burocráiico de Web r, no qual toda contingência é prevista e manipulada por especialistas orientados por regras, e onde as influências ambientais sob a forma de clientes são controladas através do tratamento impessoal da clientela, também através de regras padronizadas.

2. Modelo natural de organização: concebe a organiza ão como um conjunto de partes interdependentes que, juntas, constituem um todo: cada parte contribui com alguma coisa e recebe alguma coisa do todo, o qual, por sua vez, é interdependente com

z5 vin Gouldner, "Organizational Analysis", in Sociology Today, cit.

James D. Thompson "Modelos de Organização e Sistemas Administrativos", in L. von Bertalanffy, A. Rapoport, J. D. Thompson, W. J. M: Mackemie e P. K. Anohin, Rio de Janeiro, FGV-Instituto de Documentação, Editora da Fundação Getúlio Vargas,1976, p. 48.

um ambiente mais amplo. O objetivo básico é a sobrevivência do sistema: as partes e os modos como elas se vinculam mutuamente em interdependência são presumivelmente determinados através de processos evolutivos. O modelo de sistema natural procura tornar tudo funcional e equilibrado, podendo ocorrer disfunções. A auto-regulação é o mecanismo fundamental que espontânea ou naturalmente governa as relações entre as partes e suas atividades, mantendo o sistema equilibrado e estável ante as perturbações provindas do ambiente externo.

O modelo de sistema natural presume uma interdependência com um ambiente incerto, flutuante e imprevisível, havendo um delicado eQuilíbrio das complicadas interdependências dentro do sistema ou entre o sistema e o meio ambiental. Aqui, o conceito de sistemafechado de lógica é inadequado, bem como as tentativas planejadas de controlar ou regular o sistema natural levam inevitavelmente a conseq ências indesejadas e não planejadas porque perturbam o delicado equilíbrio. O sistema natural se acha aberto às influências ambientais e não pode ser abordado sob o aspecto de completa certeza e pelo completo controle. Seu comportamento não é governado por uma monolítica e toda-poderosa rede de controle, pois é determinado pela ação do meio ambiente. É uma lógica de sistema aberto.

O modelo de sistema natural traz, como conseqiiência, o inevitável aparecimento da organização informal nas organizaçdes. Aliás, não existe nenhuma organização que esteja fechada ao ambiente ou que esteja inteiramente de acordo com os planos ou que consiga completo poder sobre todos os seus componentes.

Em toda organização podem ser vistos elementos de ambos os sistemas, que são opostos entre si.

Modelo de organizaçdo	Lógica utilizada	Caractertsticas	Abordagens lipicas
Racional	Sistema fechado	Visão focalizada apenas nas partes internas do sistema, com ênfase no planejamento e controle. Expect iva de certeza e de pre-	Administração Científica de Taylor. Teoria Clássica de Fayol. Teoria da Burocracia de Weber. ,

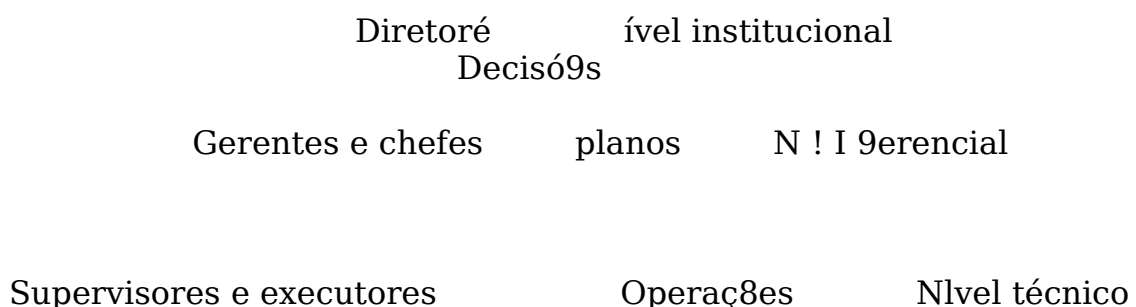
4. Abordagem Múltipla: Os Diferentes Níveis da Organização

As organizaçóes se caracterizam por uma diferenciação de poder, isto é, por uma hierarquização da aùtoridade, como já vimos no modelo burocrático de Weber. Parsonsz' sugere que todas as organizaç0es se defrontam com uma multiplicidade de problemas a resolver e que esses problemas são classificados e categorizados para que a responsábilidade pela solução desses problemas seja atribuida a diferentes nfveis hierárquicos da organização. Nesse sentido, Parsons salienta que as organizações possuem três grandes nfveis organizacionais, a saberzs;

a) nfvel institucional' é o nível organizacional mais elevado, composto dos dirigentes ou de altos funcionários. É também denominado nlvel estratégico, pois é o responsável pela definição dos principais objetivos e das estratégias da organização, lida com os assuntos relacionados com o longo prazo e com a totalidade da organização. É o nivel que se relaciona com o ambiente externo da organização;
b) nlvel gerencial: é o nível intermediário situado entre o nlvel institucional e o nlvel técnico, cuidando do relacíonamento e da integração desses dois níveis. Uma vez tomadas as decisees no nive! institucional, o nlvel gerencia! é o responsável pela sua transformação em planos e em programas para que o nfvel técnico os execute. O nlvel gerencia! trata do detalhamento dos problemas, da captação dos recursos necessários, alocando-os dentro das diversas partes da organizaçdo e da distribuição e colocação dos produtos e serviços da organizaçdo;
c) nlvel técnieo: é o nível mais baixo da organização. Também denominadò nivel operacional, é o nível onde as tarefas s o executadas, os programas são desenvolvidos, as técnicas s_ão aplicadas. É o nível que cuida da execução das operaç8es e tarefas, voltado ao curto prazo e que segue os programas e rotinas desenvolvidos no nlvel gerencial.

Diretoré ível institucional
Decisó9s

Gerentes e chefes planos N ! I 9erencial

Supervisores e executores Operaç8es Nlvel técnico

5. Abordagem Múltipla: A Diversidade de Organizações

Enquanto as Relações Humanas e a Administração Cientffica focalizaram quase que exclusi-
vamente as fábricas, a abordagem estruturalista ampliou o campo da análise da organização,

2 Talcott Parsons, "Suggestions for a Sociological Approach tó the Theory of Organ tio Zrs", Administra-
tive Science Quarterly, jun.1956, p. 67.
ze Talcott Parsons: "Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization", in Structure and
Process in Modern Society, clt.

a fim de incluir maior variedade de organizações. A partir do estruturalismo, passou-se a analisar outros tipos diferentes de organizaçóés, além das fábricas. Assim: organizaçôes pequenas, médias e grandes, públicas e privadas, empresas dos mais diversos tipos (indústrias ou produtoras de bens, prestadoras de serviços, comerciais, agrícolas etc.), organizações militares (exército, marinha, aeronáutica), organizações religiosas (Igreja), organizações filantrópicas, partidos políticos, prisões, sindicatos etc.29. A partir do estrutural mo, a Administração não fica mais restrita às fábricas, mas passa a ser estendida para todos os tipos possíveis de organizaçges.

Toda organização, à medida que cresce, se torna complexa e precisa ser adequadamente administrada. As organiza ões complexas, pelas suas características de tamanho e complexidade, passaram a interessar profundamente os au.tores estruturalistas3o.

6. Abordagem Múltipla: Análise Inter rganizacional

Todas as teorias administrativas anteriores se preocuparam exclusivamente com os fen8menos que ocorrem dentro da organização. Tanto assim que essas teorias são criticadas pelo fato de se basearem em uma abordagerri de sistemajechado, ou seja, pelo fato de utilizarem o modelo racional de organização, como base de seus estudos.

Os estruturalistas ampliam enormente essa abordagem limitada e restritiva e se preocupam também com os fen8menos que ocorrem externamente às organizações, mas que afetam poderosamente os fen8menos que ocorrem dentro delas. Aliás, muitos fen8menos internos são melhor compreendidos quando se conhecem os fen8menos externos que os provocaram.

Assim, os estruturalistas se baseiam em uma abordagem de sistema aberto e utilizam o modelo natural de organização como base de seus estudos.

Desse modo, a análise organizacional passa a ser feita através de uma abordagem múltipla, ou seja, através da análise intra=organizacional (fen8menos internos) e da análise interorganizacional (fenômenos externos em função das relações da organização estudada com outras organizações do meio ambiente)3'.

Assim, além da análise interna das organizações, os estruturalistas inauguraram a preocupação com a análise interorganizacional. Aliás, a análise do comportamento interorganizacional somente se tornou significativa a partir da

crescente complexidade ambiental e
da gradativa interdependência das organizaç es3z. Até então, ós autores não se preocuparam
com o ambiente organizacional como uma unidade de observação e análise33. Essá aparente

Z9 Amitai Etzioni, Organizaç8es Modernas, cit., p. 79.
3o Amitai Etzioni, Organizaç8es Complexas, cit.
3 Roland C. Warren, Ann F. Burgunder, J. Wayne Newton e Stephen M. Rose, "The Interaction of Com-
munity Decision Organizations: Some Conceptual Considerations and Empirical Findings", in Modern Organiza-
tion Theory. Contextua!, Enyironmental, and Socio-Cultural Variables. Anant R. Negandhi (ed.), The Kent State
University Press,1973, p.146. V o mesmo trabalho em: Anant R. Negandhi (ed.), Intererganization Theory, Center
jor Business and Economic Research, The Kent State University Press,1975, p.168.
32 Harold Guetzkow, "Relations Among Organizations", in Studies on Behavior in Organizations, A
Research Symposium, Raymond V. Bowers (ed.), Athens, Georgia, University of Georgia Press,1966, pp.1 a 12.
33 Uma das mais notáveis exceções que levam em conta certos aspectos do ambiente é: Philip Selznick,
T. i! A: and the Grass Roots: A Study in the Sociology ojForma/ Organlzotions, &rkeley e Los Angeles, University
of California Press,1949.

negligência com respeito às relações interorganizacionars surpreende mais ainda quando se nota que todas as organizaçees formais estâo envolvidas em um ambiente de outras organizaçees, bem como em um complexo de normas, valores e coletividades de uma sociedade maior. Essa relação entre a organização formal e seu ambiente revela o grau de dependência da organização quanto ao seu ambiente. Mais recentemente, o campo da teoria organizacional foi ampliado com pesquisas sobre relações interorganizacionais.

A análise das relaçees interorganizacionais parte do pressuposto de que toda organização funciona na base de transaçtfes com outras organizaçôes. Essas transaç8es provocam uma intensa interação entre as organizaçges. Mais ainda, passa a existir uma forte interdependência entre èlas. Cada organizaç o interage com o seu ambiente externo e interage com as demais organizações nele contidas.

TIPOLOGIAS DAS ORGANIZAÇÕEB

Não existem duas organizações iguais. As organizações são diferentes entre si e apresentam enorme variabilidade. Contudo, elas apresentam certas características que permitem classificá-las em certos grupos ou tipos. Essas classificações ou taxonomias3' - e que denominaremos tipologias das organizaÇões - permitem uma análise comparativa das organizaÇões do ponto de vista de uma determinada característica comum ou de uma variável relevante.

Com a tipologia - como em qualquer esquema de classificação - a individualidade é sacrificada para alcançar um razoável número de agrupamentos genéricos que facilitam a comparação. A tipologia apresenta a vantagem de reduzir a variedade e possibilitar análises comparativas. A utilização de tipologias baseadas em características comuns do objetivo de estudo não é recente no campo das organizaçôes. O fato de se classificarem as empresas em tipos conforme seu tamanho (empresas pequenas, médias e grandes), ou sua natureza (empresas primárias ou de base, secundárias ou de transformação e terciárias ou de serviços), ou seu mercado (indústrias de bens de capital ou indústrias de bens de consumo) ou ainda sua dependência (empresas públicas ou empresas privadas), bem o demonstra.

Para facilitar a análise comparativa das organizações, boa parte dos autores estrutura-

listas desenvolveu tipologias de organizações, tentando classificá-las de acordo com certas
características distintivas.

l. Tipologia de Etzioni

Segundo Etzioni, as organizaçDes possuem as seguintes características35:

a) Divisdo de trabalho e atribuição de poder e responsabilidades' de acordo com um planejamento intencio-
nal, a fim de intensificar a realizaç o de objetivos específicos.

A palavra taxonomia é usada aqui como sinbnimo de classificaçgo ou tipologia.
35 itai Etzioni, Organizoçóes Modernos, cit.

b) Centros de poder: controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos;
esses centros de poder precisam também reexaminar continuamente a realização da oeganizaçgo e, quan-
do necessário reórdenar sua estrutura, a fim de aumentar sua ejiciêncin.
c) Substituiç8o do pessoai: as pessoas com desempenho pouco satisfatbrio podem ser demitidas e substituí-
' das por outras pessoas para as suas tarefas. A organizaç2o também pode recombinar seu pessoal, através
de transfer8ncias e promoç8es.

Todas as unidades sociais controlam os seus membros. As organizações, como unida-
des sociais com finalidade específica, são unidades artificiais: sâo planejadas e deliberada-
mente estruturadas; revêem constante e autoconscientemente as suas realizaçees e se reestru-
turam de acordo com os resultados. Neste sentido, diferem das unidades sociais naturais,
como a familia, os grupos étnicos ou a comunidade. A artificialidade das organizações é
uma característica decorrente de duas coisas: a preocupação com a realização e a sua tendên-
cia para serem muito mais complexas do que as unidades naturais. Nas organizações, o con-
trole informal não é adequado, pois nâo pode confiar na identificação dos seus participantes
com as tarefas que devem realizar. Quase nunca as organizações podem confiar que a maio-
ria dos participantes interiorize suas obrigações e, sem outros incentivos, cumpra voluntaria-
mente seus compromissos. Por isso, as organizações exigem uma distribuição formalmente
estruturada de recompensas e sançôes para garantir a obediência às suas normas, regulamen-
tos e ordens. Daí os meios de controle. Para Etzioni, os meios de controle aplicados por uma
organização podem ser classificados em três categorias: ffsico, material ou simbólico3ó.

a) Controleflsico: é o controle baseado na aplicação de meios físicos ou de sanç8es ou ameaças ffsicas. O
controle flsico procura fazer com que as pessoas obedeçam através de ameaças de sançees físicas, da
coação da imposição, da força e do medo das conseqflências. A motivação é negativa e se baseia em puni-
'; ções. Corresponde ao poder coercitivo.
b) Controie material' é o controle baseado na aplicáção de meios materiais e de recompensas materiais. As
recompensas materiais são constituídas de bens e de serviços oferecidos. E a concessão de símbolos (como
o dinheiro ou salário) que permite adquirir bens e serviços é elassificada como materiai, porque o resul-

'1 tado para quem recebe é semelhante ao de meios materiais. É o controle baseado no interesse, na vanta-
gem pretendida e nos incentivos econ8micos e materiais.

c) Controle normativo: é o controle baseado em símbolos puros cuja utilização n o constitui nem ameaça física nem possibilidade de recompensas materiais. Existem símbolos normativos (como os de prestígio e de estima) e os símbolos sociais (como ós de amor e aceitação). É o controle moral e ético, por excelência, e se baseia na convicção, na fé, na crença e na ideologia. A utilização do controle normativo corresponde ao poder normativo-social, ou simplesmente poder normativo.

Cada um desses tipos de controle rovoca um determinadó padrão de obediêneia, em face do tipo de interesse em obedecer ao controle. Assim, existem três tipos de interesse ou de envolvimento dos participantes da organização:

a) Alienatbrio' o indivíduo não está psicologicamente interessado em participar mas é coagido a permanecer na organização.

b) Ca/culrsta' o indivíduo sente-se interessado na medida em que seus esforços imediatos tenham uma compensação econ8mica imediata ou alguma vantagem.

c) Moral: o indivíduo atribui valor à missão da orgánização e ao seu trabalho dentro dela, desempenhando-o da melhor forma possível, porque lhe atribui valor.

36 Amitai Etzioni, Orgonizoç8es Modernas, cit., pp. 94 a 98.

TEORIA ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇ O

Etzioni elabora sua tipologia de organizações" classificando as organizaç s c o uso e significado da obediência. Para ele, a estrutura de obediência em uma organização E dcterminada pelos tipos de controles aplicados aos participantes. Assim, a tipologia das órganizaç es, segundo Etzioni, é a seguinte:

a) Orgonizoçóes c '<itivas ' onde o poder E imposto pela força ffsica ou por controles baseados em pr2mios ou punições. Utilizam a força - latente ou manifesta - como o significado principal de controle sobre os artici antes de nfvel inferior. O envolvimento dos participantes tende a ser "alienativo" em relaç o aos objeti p s da organização. As organizaç0es coercitivas incluem exemplos como os campos de concentração, pris8es, instituiç8es penais etc.

b) Organiza Des utUitkrias: onde o poder se baseia no controle dos incentivos econ8micos. Utilizam a remuneraçgo Ç mo base principal de controle. Os participantès de nível inferior contribuem para a organização com um envolvimento tipicamente "calculativo" baseado quase que exclusivamente nos beneffcios ue esperam obter. O com Ercio e as corporaç8es trabalhistas estgo incluídos nesta classificação.

c Or anizaç8es normativas: onde o poder se baseia em um consenso sobre objetivos e métodos da organi-) zaç o. Utilizam o controle moral como a força principal de influ2ncia sobre os participantes. Os partici- antes t2m um alto envolvimento "moral" e motivacional. As organizações normativas são também chamadas "voluntárias" e incluem a Igreja, universidades, hospitais e muitas organizaç8es políticas e sociais. Aqui, os membros tendem a buscar seus prbprios objetivos e a expressar seus próprios valores pessoais.

Tipo de poder utilizsdo:

Normativo

Utilitário

Coercitivo

Alienado Calculista Moral

COMPORTAMENTO DOS PARTICIPANTES

ç q sobre os siste-
A tipologia de Etzioni é muito utilizada em face da o é ádar pou f onsideração
mas psicossociais das organizações. Contudo, sua desva
estrutura, à tecnologia utilizada e ao ambiente externo. Trata-se de uma tipologia simples e
unidimensional, baseada exclusivamente nos tipos de controle.

3 Amitai Etzioni, A Comparative Analysis ofCompiex Organizations, Glencoe, Ill., The Free Press, Cap. 3,
1%1

Tipos de organizaçDes	Tipo de poder	Controle utilizado	Ingresso e permanência dos participantes através de	Envolvimento pessoal dos participontes	Motivoçdo
Coercitivas	Coercitivo	Prêmios e puniç8es	Coáção, imposiçgo, força, ameaça, medo	Alienativo	Nogativa. PuniçB s
Normativas	Normativo	Moral e Etico	Convicção, fé, crença, ideologia	Moral e motivacional	Auto-oxprasão
Utilitárias	Remunerativo	Incentivos econ8micos	Interesse, vantagem percebida	Calculativo	& eflcios o vantagens

TIPOLOGIA DE ETZIONI

2. Tipologia de Blau e Scott

As tipologias de organização geralmente se baseiam em determinadas características e dimensões comuns a várias organizaç8es, como se as organizações existissem no vazio. Elas estão inseridas em comunidades e sociedades e as relaç0es èxistentes entre os membros da organização, de um lado, e o público, os cllentes e as instituiç es externas, de outro, são aspectos importarltes que as tipologias anteriores omitiram incompreensivelmente. É necessário considerar que as organizações existem para proporcionar benefícios. Assim, Blau e Scott apresentam uma tipologia das organizações baseada no beneficiúrio principal (princfpio do `cui bono'), ou seja, de quem se beneficia com a organização. Os benefícios para a parte principal constituem a essência para a existência da organização's.

Para Blau e Scott, há quatro categorias de participantes que podem se beneficiar com uma organização formal:

a) os prbprios membros da organização;
b) os proprietários ou dirigentes da organização;
c) os clientes da organização;
d) o público em geral.

Em função dessas quatro categorias de beneficitirio principal que a organização visa

atender, existem quatro tipos básicos de organizaç8es:

a) associaçDes de benejYcios mútuos' onde o béneficiário principal são os prbprios membros da organizaçáo,
como as associaç8es profissionais, as cooperativas, os sindicatos, os fundos mútuos; os co sbrcios etc.;
b) organizações de interesses comerciais: ondé os proprietários ou acionistas sgo os principais beneficiários
da organização, como a maior parte das empresas privadas, sejam sociedades an8nimas ou sociedades de
responsabilidade limitada;

3s peter M. Blau e W. Richard Scott, Organizações Formais, São Paulo, Ed. Atlas,1970, pp. 54 a 74.

e) organizoç8es de serviços: onde um grupo dc clientes E o beneficiário principal. Exemplo: ;
vcrsidades, cscolas, organizaç8es rcligiosas e ag2ncias sociais;
d) organizaçóes de Estado: ondc o beneficiário E o público em geral. Exemplo: a organização militar, cor-
reios, instituiç8es jurfdicas c penais, segurança pública, saneamento básico etc.

A tipologia de Blau e Scott apresenta a vantagem de enfatizar a força de poder e de
influéncia dõ benejiciário sobre as organizaç0es, a ponto de condicionar a sua estrutura e
objetivos. Sua classificação, baseada no "cui bono", proporciona um melhor agrupamento
natural das organizaçees com objetivos similares.

Beneficiório Principal	Tipo de Organizaçdo	Exemplos
Os prbprios membros da organização	Associaçgo de beneficiários mútuos	Associaç8es profissionais, cooperativas, sindicatos, fundos mútuos, consbrcios etc.
Os proprietários ou acionistas da organização	Organizaç8es de interesses comerciais	Sociedades an8nimas ou empresas familiares
Os clientes	Organizações de serviços	Hospitais, universidades, organizações religiosas e agências sociais, organizaç8es filantrópicas
O público em geral	Organizaç8es de Estado	Organizaçgo militar, segurança pública, correios e telEgrafos, saneamento básico, organizaçgo jurídica e penal

TIPOLOGIA DE BLAU E SCOTT

Todavia, da mesma forma como ocorre com a tipologia de Etzioni, sua classificação
não nos fornece informaç es a respeito das diferentes tecnologias e estruturas ou sistemas
psicossociais e administrativos existentes nas organizações. Trata-se igualmente de uma tipo-
logia simples e unidimensional.

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

As organizaç' es são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos : a sua razão
de ser é servir a esses objetivos. Um objetivo organizacional é uma situação desejada que
a organização tenta atingir. É uma imagem que a organização pretende para o seu futuro.
Porém, se o objetivo é atingido, ele deixa de ser a imagem orientadora da organização e é
assimilado à organização como algo real e atual.

Quando um objetivo se torna realidade, deixa de ser o oójetivo desejado. Nesse senti-
do, um objetivo nunca existe; é um estado que se procura e não um estado que se possui. As
situações futuras, embora sejam imagens, têm uma força sociológica muito real e influem

nas opções e reações atuais de todos os seus membros. Quase todas as organizaç8es possuem um órgão formal destinado a estabelecer os objetivos iniciais e as suas modificações. Em algumas organizaç8es, os objetivos são formalmente estabelecidos por votos dos acionistas; em outras, pelo voto dos membros; em outras, por um pequeno número de provedores; e em algumas outras, por um indivíduo que possui e dirige a organização.

A ejtciência real de uma organização é determinada pela medida em .que esta atinge seus objetivos. E a competência de uma organização é medida pela quantidade de recursos utilizados para fazer uma unidade de produção. A competência está muito ligada aos objetivos da organização, mas não se confunde com eles. A competência cresce à medida que os custos (os recursos utilizados) decrescem'9.

Existem muitas organizações que, simultânea e legitimamente, têm dois ou mais objetivos. Algumas acrescentaram novos objetivos aos originais e muitas outras se formaram inicialmente para atingir mais de um objetivo ao mesmo tempo. No campo acadêmico, por exemplo, existem mais organizaçôes que combinam ensino e pesquisa do que organizações que se dedicam separadamente a ensino ou a pesquisa. Alguns hospitais funcionam também como centros de preparação para médicos ou como centros de pesquisas.

Os objetivos organizacionais têm muitas funções, a saber :

a) pela apresentaçdo de uma situaçdo jutura, indicam uma orientação que a organização procura seguir. Dessa forma, estabelecem linhas mestras para a atividade da organização;
b) os objetivos constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e, na verdade, até a sua existência
c) os objetivos servem como padróes, através dos quais os membros de uma organizaC o e os estranhos a ela podem avaliar o êxito da organizaçào isto é, a sua eficiência e o sea rendimento;
d) os objetivos servem de máneira semelhante, como unidade de medida para o estudioso de organizaçees que tenta verificar e comparar a sua produtividade.

Os objetivos são unidades simbblicas, são ideais que a organização pretende atingir e transformar em realidade. Toda organização deve buscar condições para poder manter-se e funcionar com eficiência. Neste sentido, Etzioni"' se refere a doìs modelos de organiza ão, a saber:

a) modelos de sobrevivência: é quando a organização desenvolve objetivos que lhe permitem existir simples-

mente e manter sua continuidade;
b) modelo de eficiêncio: quando a organização desenvolve objetivos que lhe permitem não apenas existir,
mas também funcionar dentro de padrees de crescente eficiência.

O estabelecimento de objetivos por uma organização é iritencional, mas não neces-
sariamente racional, pois é um processo de interação entre a organização e o ambiente: con-
siste em determinar as relações da organização com a sociedade mais ampla, ao que a socie-
dade deseja que seja feito ou pode ser persuadida a apoiar.

39 V. David L. Sills, apud Amitai Etzioni, "A ModificaC o de Objetivos", Organizaçdes Complexas, cit.,
pp. 148 a 160.
Amitai Etzioni, Organizações Modernas, cit., pp.13 a 35.
4 Amitai Etzioni, Organizações Modernas. cit., p. 35.

TEORIA ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

Há cinco categorias de objetivos organizacionais'2:

1. Objetivos da sociedade cujo ponto de referência é a sociedade em geral. Ex.: produzir beós e serviços,
manter a ordem pública, criar e manter valores culturais. Procuram preencher as necessidades da soáe-
dade.
2. Objetivos de produçdo: cujo ponto de referência é o público que entra em contato com a organização.
Ex.: bens de consumo, serviços a empresas, educação. Trata-se de tipos de produC o definidos em termos
dás funçees do consumidor.
3. Objetivos de sistemas: cujo ponto de referência é o estado ou maneira de funcionar da organizaC o, inde-
pendentemente dos bens e serviços que ela produz, ou dos objetivos daí resultantes. Ex.: ênfase nos
lucros, no cZescimento e na estabilidade da organizaçào. Trata-se da maneira eomo funciona o sistema e o
que este cria, independentemente dos produtos ou serviços que produz e que pode tornar-se o objetivo
para os participantes da organização.
4. Objétivos deprodutos: cujo ponto de referência são as caracteristicas dos bens e serviços prodúzidos. Ex.:
ênfase sobre qualidade ou quantidade de produtos, variedade; estilo, disponibilidade, originalidade ou
inovação dos produtos.
5. Objetivos derivados: cujo ponto de referência são os usos que a organizaçào faz do poder originado na
consecução-de outros objetivos. Ex.: metas políticas, serviços comunitários, política de investimento e
localizaçào das instalações, de maneira a afetar a economia e o futuro de comunidades específicas. As
organizaçees criam considerável poder, que pode ser utilizado para influenciar seus prbprios membros e o
ambiente. Esse poder é utilizado independentemente dos objetivos de produto ou de sistema.

O estudo dos objetivos das organizações permite identificar as organizações pela socie-
dade em geral'3.
Um dos assuntos preferidos pelos estruturalistas são as mudan as organizacionais.
Como as organizações são unidades sociais planificadas, orientadas para objetivos específi-
cos, sob liderança relativamente racional e autoconsciente, representam, provavelmente,
maior inclinação para a mudança do que previamente outra unidade social". As organiza-
ões podem alterar profundamente seus objetivos, bem como alterar intempestivamente seus
objelivos no processo de ajustamento a problemas e situações emergentes e imprevistas. Por
sua vez, tais alteraçees podem criar novas necessidades de mudan as que vão exigir ajustes

adicionais. Determinadosfatores internos ou externos podem provocar as mudanças organizacionais. Seu estudo, contudo, constitui ainda uma área pouco desenvolvida.

Para os estruturalistas, há uma rela ão intima entre os objetivos organizacionais e o meio' . A estruluru rle objetivos é que estabelece a base para a relação entre uma organização e o seu meio ambiente. O processo de estabelecer e fixar objetivos é complexo e altamente dinâmico. Uma organização não busca unicamente um só objetivo, pois necessita sátisfazer uma quantidade enorme de requisitos impostos a ela pelo meio ambientg e pela organização interna dos participantes. Assim, ao invés de um objetivo, é mais apropriado referir-se a um total de objetivos que forma a estrutura dos objetivos de uma organização. Esses objetivos também não são estáticos, pois estão em contínua evolução, modificando as relações da organização com o seu meio. É necessária uma constante reavaliação dos objetivos em face das alterações do meio ambiente e da organização.

z Charles Perrow, Análise Organizacional, rit., pp. 167 a 168.

4' Amitai Etzioni, Organizaçdes Complexas, cil., pp. 146 a 148.

' Amitai Etzioni, Organizaçòes Modernas. cit., p. 35.

5 James D. Thompson e William J. McEwen, in Amitai Etzioni, "Objetivos Organizacionais e Ambiente' Organizaçòes Complexas, rit. , pp. 177 a I 87 .

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

iÌ "As organizaçees vivem em um mundo humano, social, político, econ8mico." Ambiente é , tudo o que envolve externamente uma organização. Para os estruturalistas, o ambiente é ; constituído pelas outras organizações que formam a sociedade.

Uma organização depende de outras organizaç8es para seguir o seu caminho e atingir seus objetivos. A interação entre a organização e o ambiente torna-se fundamental para a compreensão do estruturalismo. A sociedade moderna é uma sociedade de organiza ões. Os estruturalistas criticam o fato de que conhecemos muito a respeito de interação entre pessoas, alguma coisa sobre a interação entre grupos e pouquíssimo sobre a interação entre organizações e seus ambientes. Resta saber como interagem as organizações entre si, assunto que não foi ainda cuidado sistematicamente. Há uma perspectiva de novas abordagens da teoria da organizaç o a partir dos estudos sobre a intera ão entre a organização e o seu ambiente externo.

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Os estruturalistas discordam de que haja harmonia de interesses entre patrões e empregados (como afirmava a Teoria Clássica) ou de que essa harmonia deva ser preservada pela Administração, através de uma atitude compreensiva e terapêutica, nivelando as condutas individuais (como afirmava a Teoria das RelaçBes Humanas). Ambas as teorias punham fora de discussão o problema do conflito, provavelmente em decorrência do seu caráter prescritivo .

Para os estruturalistas, os conflitos - embora nem todos sejam desejáveis - são os elementos geradores das mudanças e do desenvolvimento da organização.

Conjlito significa a existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antag8nicos e colidentes que podem se chocar. Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras prersup8em a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, dissenção, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição - o que significa con,flito. O conflito é

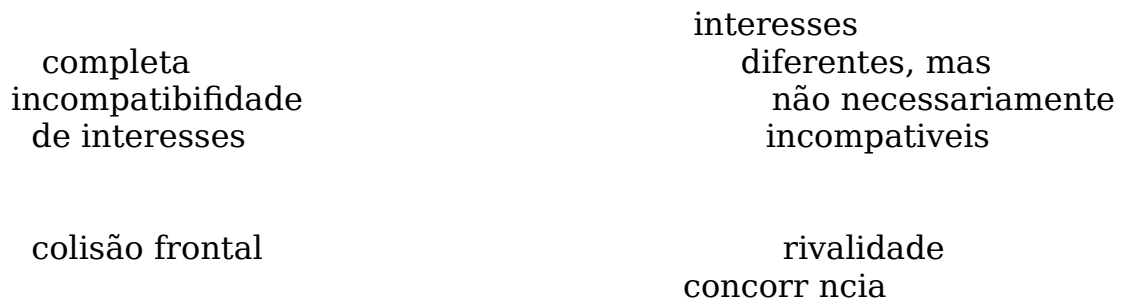
condição geral do mundo animal". O homem sobressai-se dentre os animais pela sua capacidade de atenuar, embora nem sempre de eliminar esta condição. A sociedade e a civilização - requisitos básicos da vida humana - são viáveis graças a um alto grau de congruência de objetbvos entre os homens, o pelo menos devido a alguns mecanismos ou regras que imponham ordem e acomodação. Na órganização, a obtenção da congruência interoperacional e interdepártamental e a prevenção de uma futura proliferação de incongruência e disparidade constituem problemas amplamente ventilados pelos estruturalistas.

Se as fontes da cooperação residem nas semelhanças de interesses, reais ou supostas, entre indivíduos e organizações, da mesma forma, asjontes de conflitos se acham em algum grau de divergência real ou suposta de interesses.

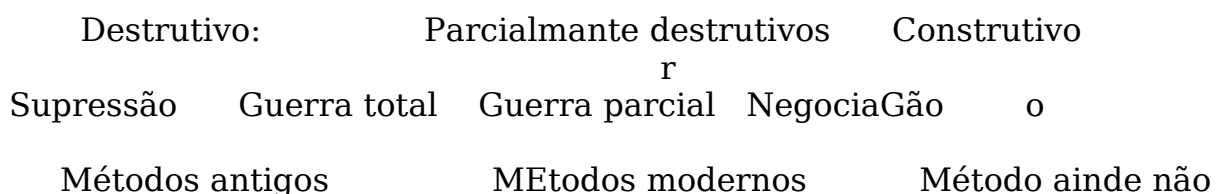
'u' Fernando C. Prestes Motta, Teoria Ceral da Administraçdo - Uma lntroduçdo, cit., p. 3I

" Konrad Lorenz, On Agression, New York, Harcourt, Brace & World, Inc., I966.

As fontes de conjlitos podem ser earacterizadas dentro de um continuum que vat
uma colisão frontal de interesses e completa incompatibilidade, em um extremo, até intercs-
ses diferentes mas não necessariamente incompatíveis, em outro extremo:

completa incompatibifidade de interesses	interesses diferentes, mas não necessariamente incompativeis
colisão frontal	rivalidade concorr ncia

O CONTlNUUM DAS FONTES DE CONFLITO

Con Jlito e cooperação são elementos integrantes da vida de uma organização. Ambos
têm recebido muita atenção por parte das recentes teorias da organização. As teorias admi-
nistrativas anteriores ignoraram completamente o problema conflito-coopera ão. Hoje,
considera-se cooperação e conjlito como dois aspectos da atividade social, ou, melhor ainda,
dois lados de uma mesma moeda, sendo que ambos estão inseparavelmente ligados na práti-
ca. Tanto que a resolução do conflito é muito mais vista como uma fase do esquema
"conflito-cooperação" do que um "fim do conflito" ou uma "resolução final" do conflito.
O pensamento administrativo tem se preocupado profundamente com os problemas de obter
cooperação e de sanar eonflitos.

Sheppard's salienta que o propósito da Administração deveria ser o de criar condições
ou situaç8es em que o conflito - arte integrante da vida da organização - pudesse ser con-
ttolado e dirigido para canais úteis ou produtivos. Em situaç8es de conflito, as respostas
possíveis de um grupo (ou de um indivíduo) podem ser caracterizadas em uma escala geral,
variando desde os métodos de supressão total e parcial, até os métodos de negociação e solu-
ção de problemas, dentro de um continuum expresso da seguinte
forma:

Destrutivo:		Parcialmante destrutivos r		Construtivo
Supressão	Guerra total	Guerra parcial	NegociaGão	o
Métodos antigos		MEtodos modernos		Método ainde não

Os estruturalistas indicam as numerosas impoFtantes funções sociais do conflito e não concordam com qualquer repressào artificial deste. Através do conflito, pode-se proceder a uma verificação do poder e do ajustamento do sistema da organização à situação real e, assim, atingir a harmonia na organizaçào. O conflito gera mudanças e provoca inovação, na medida em que as soluçòes sào alcançadas. Todavia, essas soluções constitutrão a base de novos conflitos que gerarào riovas mudanças, as quais provocarão outras inovaçòes, e assim por diante. Se o c,onflito for disfarçado e sufocado, ele procurará outras formas de expressão, tais como o abandono do emprego ou o aumento de acidentes que, no fim, apresentam também desvantagens, tanto para o indivíduo como para a organizaçào'".

Existem vários tipos de situações dentro das organizações que provocam conflitos. Vejamos algumas delas.

l. Conflito entre a Autoridade do Especialista (Conhecimento) e a Autoridade Administrativa (Hierarquia)

Uma das situações conflitivas típicas é a tensão imposta à organização pela utilizaçào do conhecimento: como criar, cultivar e aplicar o conhecimento sem solapar a estrutura hierárquica da organizaçào. Muitas vezes, o conhecimento traz conflitos com a hierarquia5o. A autoridade do especialista (que se baseia no conhecimento) se choca freqiientemente com a autoridade administrativa (que se baseia na hierarquia). Para melhor estudar este tipo de conflito, Etzioni sugere três tipos de organiza ão5' , do ponto de vista de como se organiza o conhecimento, ou seja, três maneiras de organizar o conhecimento:

a) Organizu ,ões especiali:.adus: como as universidades, escolas superiores, quase todas as escolas, organizações de pesquisa, hospitais, por exemplo, onde o conhecimenlo é criado e aplicado numa organizaçào criada especialmente para esse objetivo. As organizaCòes especializadas empregam especialisras com grande preparo profissional, geralmente superior a cinco anos e que se dedicam principalmente à criação e aplicaçào do ronhecimenio. A gestào é etercida pelo técnico (o professor como diretor da escola, o médico como dirigente do hospital etc.l e a estrutura administrativa serve como mero apoio subsidiário, como srajf.

b) OrganizaCões não especiulizadus: comc as empresas e o exército, por

exemplo, onde o conhecimento é
instrumental e subsidiário para o alcance dos obietivos. A gestào é exercìda pelo administrador que se
identifica com os oMjetivos globais, e a estrutura técnica é subsidiária ou subalterna.

c) OrganizaCòes de servi o: como as em resas especializadas em consultoria ou assessoria, os centros de
pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, onde os e.sperialislas recebem instrumentos e recurses para o
seu trabalho, mas nào sào empregados da organizaçào principal, nem estàc, subordinados aos seus admi-
nisrradores, a nào ser por contratos de assessnria ou de prestaçào de cerviços.

Os conflitos entre os especialistas e os administradores podem ocorrer da seguinte
forma nesses tipos de organização :

y Amitai Etzioni, Organizaçòes Modernas, c'il., pp- 72 a 73.
5o Amitai Etzioni, Organi ações Moderna.s. cit., p. I 19.
5 Amitai Etzioni, Organiza òes Moderna.r, cit.. pp. I2I a 124.
5z Amitai Etzioni, Organiza òes Moderna.s. ri .. pp- 119 a I47.

a) Organizaç8es especializadas: a correlaC o entre corpo de auxiliares-especializaçào e hierarquia-adminis-
tração, se é que pode ser aplicada, é invertida neste tipo de organizaC o. Aqui, os adminislrudores cuidam
das atividades secundárias em relação aos objetivos da organização: administram meios para a atividade
principal, que é desempenhada pelos especialistas. Em outros termos, se houver alguma relaçào de entro-
samento, os especialistas devem ter a principal autoridade, enquanto os adminisrradores devem ter a
autoridade secundária de corpo de auxiliares. A decisão final fica nas mãos dos especialistas. enquanto os
administradores aconselham. Nas organizaçòes especializudas, os administradores estão excessivamente
comprometidos com as suas especialidades (papel que os especialislas desempenham nas organizaçòes nào
especializadas).

b) Orgonizaç8es nào-especiuliZadas' geralmente são as organizaç8es de produçào, de propriedade e adminis-
tração p rticulares, e os principais meios são a produC o e a troca. Os especialistas usualmente estào
subordinados à autoridade dos udministradores, pois estes se sintonizam melhor com os objetivos da
organização, que se situam ao redor do lucro. Os odministradores têm a principal autoridade /hierar-
quio), enquanto os especialistos tratam unicamente dos meios e atividades secundárias. Enquanto os
administradores formam a hierarquia, os especialistas formam o chamado corpo de auxiliares que aplica
o conhecimento.

c) Organizaçòes de serviço: a principal origem de tensão reside no pequeno controle sobre a produC o que a
organizuçào de serviços (como fonte de recursos) pode desenvolver, pois está à mercê dos especiolistas.
Estes recebem recursos, instrumentos e meios da organização para desenvolverem o seu trabalho, porém
nem são empregados da organizaG o nem estào sob o seu controle. Podem receber algum controle admi-
nistrativo a respeito dos projetos realizados, do ritmo de trabalho e do público a que se dirige o produto
ou o serviço da organização (como o caso dos professores de uma universidade). Os especialistas tendem a
sentir que estào perdendo seu tempo com trabalho administrativo que geralmente é depreciado neste tipo
de organizaC o.

2. Dilemas da Organização Segundo Blau e Scott

Para Blau e Scotts' existem dois tipos de conflitos, em um processo fundamentalmente dinâ-
mico e dialético, importantes no desenvolvimento das organizações, a saber:

a) o conflito entre a orgánização in)brmal e a organizaçào jormal;
b) o conflito existente na relaçào entre clientes e a organização.

Para esses dois autores há uma relação de mútua dependência entre conjlito e mudança, pois as mudanÇas precipitam conflitos e os conjlitos geram inovações. Existem processos de mudan as baseados em alguns conjlitos da organização. Esses conflitos, mesmo ocultos ou reprimidos pela rigidez burocrática, se tornam a fonte inevitável da mudança organizacional. Assim, os conflitos entre os funcionários e clientes levam ao aparecimento de novas práticas e novas técnicas, que ajudam a resolver esses conjlitos e reduzir temporariamente as tensões. Porém, as inovacees aplicadas para resolverem um conflito muitas vezes criam outros. As inovações na organização, ou na melhoria das condições de trabalho dos emprègados, afetam, interferem e prejudicam outras inovações e melhorias já obtidas e levam a uma dialética e a uma dinâmica entre a organização formal e a organização informal.

Enquanto o conflito representa um choque de interesses antag8nicos, o dilema representa uma situação em que se deseja atender a dois interesses inconciliáveis entre si : o atendi-

s3 peter M. Blau e W. Richard Scott, Organizaçdes Formais, cit.

mento de um dos interesses impede o atendimento do outro. A figura abaixo permite uma
idéia da diferença entre conjlito e dilema.

CflNFLITO

DILEMA

Todas as organizaçees se confrontam com dilemas, isto é, com escolhas entre alterna-
tivas nas quais algum objetivo importante e valioso terá de ser sacrificado no interesse de um
outro. O conceito de conjlito e de dilema permite uma compreensão dos processos de mu-
dan a gerados internamente em uma organização. A mudança e o ajustamento ocorrem
sempre que novas situaç8es o exijam, novos problemas surjam e novas soluç8es devam ser
criadas. Daí a inovação. Os problemas são endêmicos e atuam como condição interna con-
tínua de mudança dentro do sistema.

Segundo Blau e Scott, há três dilemas básicos em toda organiza ãoformal":

a) dilema entre coordenaçdo x comunicaçdo livre. Para desempenhar suas funçees, as organizaCBes exigem
uma coordenaçào eficiente e uma eficaz solução dos problemas administrativos. Mas a coordenaçào -
seja interdepartamental ou interindividual - é profundamente dificultada quando se permite a livre
comunicação entre as partes envolvidas. É que a livre comunicação introduz novas soluCees e situaC S
nào previstas para a adequada coordenação. Os escal8es hierárquicos tendem a proporcionar coordena-
ção eficiente, mas, por outro lado, restringem o fluxo de comunicaC s, impedindo a soluçào criativa e
diferenciada dos problemas. Com os processos de livre comunicaçào, consegue-se um desempenho supe-
rior dos indivíduos tomados isoladamente quando em atividades de soluC o de problemas, porém
consegue-se um desempenho inferior dos indivíduos agrupados quando a atividade é de coordenação. As
exigências de coordenaçào e de comunicac o livre são conflitantes entre si;

b) di/ema enlre disciplina burocrálica x especiolizaçdo profissional. Há uma oposição entre os principios
que governam o comportamento burocrático e os que governam o comportamento profissional. Os prin-
cípios burocráticos estào ligados aos interesses da organizaçào, enquanto os princípios profissionais se
referem a normas técnicas e cbdigos de ética da profissão. Enquanto o especialista profissionaĺ deve
representar os interesses de sua profissão, o burocrata deve representar os da organização. Enquanto a
autoridade do profissional se baseia no conhecimento da
especializaçào técnica, a autoridade do buro-

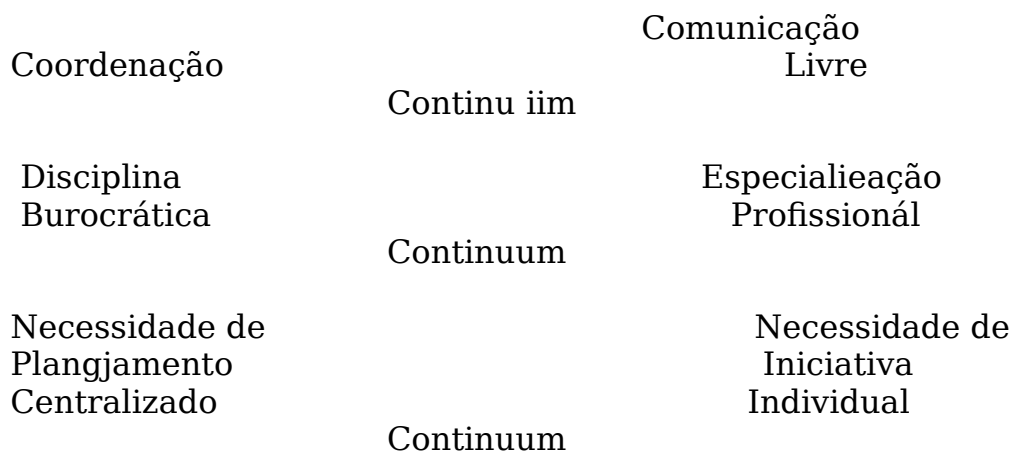
crata se baseia em um contrato legal. Enquanto o profissional decide com base em padr8es profissionais
universais, o burocrata decide com base em diretrizés disciplinares estabelecidas pela sua organizaçào.
Quando uma decisào de um profissional n o é bem aceita, tal julgamento cabe à associaC o de seus cole-
gas de profissào, enquanto em uma decisão de um burocrata, o julgamento final cabe à administração da
organizaçào55. Há um dilema entre a ori ntação cosmopolita dos profissionais e a orientaC o local dos
burocratas. O dilema ocorre por três mo vos: porque as organizaç8es mQdernas têm de empregar tanto
profissionais quanto burocratas, porque o trabalho dos profissionais vem sendo cada vez mais realizado
denfro das organizaçees burocráticas e porque as atividades dentro das burocracias parecem estar se tor-
nando cada vez mais profissionalizadas;

c) dilema enlre a necessidade de um p/anejamento centralizado x a nrcessidade de iniciativa individua/. As
organizaçees procuram enfrentar o avanço tecnológico através de um grande esforço criador que Ihes per-
mita crescer e sobreviver. O destino das organizaçees depende, em grande parte, da iniciativa e da criativi-
dade individual. Porém, a necessidade de planejamento e de controlé é vital para a organização, de um
Iado, mas ténde a inibir a iniciativa e a criatividade individual, por outro lado: Quanto maior o planeja-
mento centralizado. menor a iniciativa individual é vlce-versa.

' Peter M. Blau e W. Richard Scott, Orgonizaçdes Formais, cit., pp. 276 ã 288
Al in W. Gouldner, Po!lerns ojlndustrial Bureaucracy, cit.

Comunicação
Coordenação Livre
Continu iim

Disciplina Especialieação
Burocrática Profissionál
Continuum

Necessidade de Necessidade de
Plangjamento Iniciativa
Centralizado Individual
Continuum

OS DILEMAS A ORGANIZAÇÃO SEGUNDO BLAU E SCOTT

Esses três dilemas organizacionais s o manifestaçees do dilema maior entre ordem e liberdade. Tais dilemas são responsáveis pelo desenvolvimento das organizações: no processo de resolver problemas antigos, novos problemas são criados e a experiência obtida na decisão contribuirá para a busca de soluçees de novos problemas, tornando o desenvolvimento organizacional um processo essencialmente dialético.

3. Conflitos entre Linh e Assessoria (Staff")

Vimos no capítulo dedicado a tipos de organização que a estrutura linha-"staf J" é caracterizada por possíveis confrontos entre o pessoal de linha que detém autoridade linear e o pessoal de assessoria que detém autoridade de ` sta Jf". Como precisam conviver entre si, numa dependência mútua, surgem fatalmente conflitos entre linha e assessoria ". Tais con Jliios tendem a surgir por três motivos básicos5':

a) a ambi ão desmesurada e o comportamento individualístico dos funcionários que ocupam posi ees ele a-das na linha;
b) a constante oferta de servi os da assessoria para poder justificar sua existényia;
c) quando a promo ão para posiCòes mais altas da assessoria depende da aprovaC o de funcionários de linha ou vice-versa.

Um dos conceitos da Teoria Estruturalista é o homem organizacional, isto é, o homem que tem que se adaptar n o só a uma organização, mas a múltiplas organizaç8es,

exercendo,
muitas vezes concomitantemente, vários papéis diferentes e submetido a press8es resultantes
de conflitos. Os conflitos envolvem aspectos positivos e negativos. Geralmente, as possibili-
dades negativas e destrutivas do conflito - tanto interno como externo - são mais visíveis.

h Melville Dalton, Men Who ManuRe: Fu.sion ó/ teelinX.s- und Theru ir in Adrrrini.strurion. c ir.
Melville Dalton apud Amitai Etzioni. " onl1itn enire f=unrionárin, 4dminislrati os dc "Staff" e de
L.inha", in OrRani a òes Comp/e.xa.s: c'it.. pp. 212 a 22I .

Um conflito íntimo de um casal pode resultar em alguma forma de dissolução ou dificuldade no relacionamento. Em organizaç8es mais complexas, os resultados podem levar à insurreiçào, desligamento ou até à alienação e desinteresse. Nào há melhor maneira de se comprometer a saúde de uma organizaçào do que promover um conflito interno. Também o conflito externo, provocado por forças que vêm de fora da organizaçáo (ou do indivíduo), pode exercer pressão desintegradora.

Por outro lado, o conflito pode apresentar potencialidades altamente positivas permitindo o fortalecimento da unidade grupal, seja pelos conflitos internos entre aqueles que compartilham valores básicos, seja pelos conflitos externos com grupos de fora.

SÁTIRAS À ORGANIZAÇÃO

Os estruturalistas abordam a organização sob um ponto de vista eminentemente crítico. Contudo, surgiram ultimamente livros de cunho humorístico, pitorescos e irreverentes, e que exp8em à sátira o paradoxo e o aparente absurdo de certos aspectos tradicionalmente aceitos dentro das organizaçees. Os autores desses livros procuram demonstrar o ridículo de certos princípios dogmáticos, utilizam afirmaç8es jocosas e absolutas, exemplos perfuntórios e, sobretudo, demonstram uma visão apocalíptica da irreparável entropia das organizaç8es5x.

Apesar de não proporem qualquer tipo de solução, esses autores satíricos - da abordagem do non-sense - apontam falhas e incongruências no processo aparentemente racional da organização. Seu sucesso literário, entretanto, tende a popularizar uma visão eminentemente crítica e negativa do funcionamento das organizaç8es. Obviamente, pecam pelo exagero.

Incluímos tais autores na abordagem estruturalista devido apenas à dificuldade de enquadrá-los adequadamente na teoria administrativa. Na realidade, tais autores somente têm em comum a crítica acerba e contundente à organização, aspecto que notamos em quasé todos os autores estruturalistas. Foi apenas este traço comum que nos levou a colocá-los neste capítulo, como a menos pior das colocaç8es.

l. Lei de Parkinson

Northcote Parkinson, inglês, catedráticd de Histbria na Universidáde de Malaia e autor de
diversas obras sobre histbria naval e militar, publicou um livro onde faz uma análise irreve-
rente e implacável da administração burocrática59. O livro de Parkinson está dividido nas
seguintes partes :

a) a "Lei do Trabalho";
b) a "Lei da Banalidade";

SB João Bosco Lodi, "Parkinson e Peter: Non-Sense e Teoria de AdministraC o", in Revista IDORT, Sào
Paulo, Instituto de Organização Racional do Trabalho, n" 463/464, set./out. 1970, pp. 14 a I7.
59 C. Northcote Parkinson, Parkinson's Law, Houghton Mifflin Co., Boston, l957:
C. Northcote Parkinson, A Lei de Parkinson, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1967.

cl o "Princípio da Comissão";
d) o "Princípio do Bloco da AdministraCào";
e) a "Hipbtese da Paralisia das OrganizaCBes";
f) a "Hipbtese da Demora-Padrào";
g) o "Princípio da Aposentadoria Acelerada pela combinaC o de viagens constantes e preenchimento de formulários".

Vejamos rapidamente as suas teses fundamentais:

a) "Lei do Trabalho": É mais conhecida como a "Lei de Parkinson: "O trabalho aumenta a fim de preencher o tempb disponível para sua execuC o". Esta lei procura demonstrar que "um trabalho sempre se prolonga de maneira a tomar todo o tempo que para ele se tem disponível". Em outros termos, "quanto mais tempo se tem para fazer uma coisa, tanto mais tempo se levará para fazê-la".

O autor procura demonstrar essa lei por exemplos na vida prática e nas empresas. Se o trabalho é elásticó em relaçào à necessidade de tempo para a sua execução, e se pouca relação existe entre o trabalho a ser executado e a quantidade de pessoas necessárias para sua execuCào, entào a falta de uma tarefa real nào resulta necessariamente em falta de atividade: pode-se produzir muito sem aparente trabalho, como também pode-se perfeitamente gastar enormes esforCos sem se realizar nada. Para Parkinson, o número de funcionários de uma repartiCão e a quantidade de trabalho existente não têm absolutamente nenhuma relac o entre si.

Da "Lei do Trabalho" derivam dois princípios que ocasionam a chamada "Pirâmide em Ascensdo", a saber:

- Lei da multiplicação de subordinados: um chefe de sec o deseja, sempre, aumentar o número de seus subórdinados, desde que não sejam seus rivais.
- Lei da multiplicaçào do trabalho: um chefe de seCão sempre inventa trabalho para outros funcionários.

Segundo esses dois princípios, todo chefe procura provocar a impressão de grande atividade e de grande responsabilidade em funçào do número de subordinados e, com isto, ascender a posiCees mais elevadas dentro da organizaçào.

b) "Lei du Banalidade": "O tempo despendido na discussào de cada item de uma agenda está na razào inversa da soma discutida". Segundo Parkinson, a discussào de uma diretoria é curta e incisiva quando se trata de assuntos relativos a grandes despesas e torna-se Ionga e detalhada quando se trata de assuntos

banais e sem importância alguma.

c) "Principio da Comissào": "Uma comissão é orgânica em vez de mecânica em sua natureza. Uma comis-
são não é uma estrutura, mas uma planta que deita raízes, cresce, floresce, murcha e morre, espalhando
as sementes que farào outras comiss8es florescerem por sua vez". Parkinson prop8e uma nova ciência, a
Comissologia, pára o devido estudo da praga das comiss8es.

d) "Princlpios do Bloco dà Adminrslraçào": "A perfeiCào da estrutura planejada sb é alcançada quando a
instituiCào está no ponto de colapso". Quando uma organizaCào atinge sua perfeiç.Éio já se tornou obsoleta
ou está no fim de sua vida. As organizaçees sào imperfeitas e os seus objetivos sb s o alcançados muito
tardiamente e quando são atingidos já estào obsoletos.

e) "Hipbtese da Parulisia das Organizaçóes": "Se o chefe da organizaçào nào é dos melhores, ele tratará de
se cercar de empregados que sejam ainda piores; e eles, por sua vez, providenciarào subordinados que
sejam piores que todos. Haverá logo uma verdadeira competiçào de estupidez, em que as pessoas fingem
ser ainda mais estúpidas do que realmente são". Para se defenderem da concorrência profissional os
chefes levam as organizaç8es a uma fossilização e a uma conseq ente paralisia.

f) "Hipótese da Demora-Padrdo": É o tempo normal decorrido entre o recebimento de uma correspondên-
cia ou documentaCão em uma organização burocrática é a sua posterior distribuiCão e resposta. Geral-
mente, a reaC o da organizac o é lenta e demorada, dentro de um padrào de tempo que o autor implaca-
velmente procura exagerar.

g) "Princlpio da Aposenlodoria": Algumas tribos primitivas liquidavam o chefe quando as suas forCas
vitais já se haviam consumido. Também a organizaC o moderna procura liquidar o chefe programando

viagens c confcrências, relatbrios repletos de formulários ctc. que passam a ocupar totalmente o seu tempo, dcsviando-se de suas funçOcs.

A obra de Parkinson reflete uma experiência pessoal do autor na administração pública de seu país que pode ser tranq0ilamente transferida para a organização privada de qualquer localidade. Suas críticas ferinas se enquadram perfeitamente no revisionismo dos estruturalistas.

2. Princípio de Peter

Peter e Hull publicaram um livrob' dentro da mesma orientação de Parkinson e da abordagem do "non-sense". Procuram demonstrar que a ação administrativa revela sempre uma busca de justificativas para o desempenho ineficiente. No fundo, sua tese é de que as organizações parecem fadadas à presença constante da mediocridade e da incompetência.

O Princfpio de Peter, também chamado Princfpio da Incompetência, é assim enunciado: "Numa hierarquia, todo empregado tende a subir até chegar ao seu nível de incompetência". Esse princípio tem o seu corolário: "Todo cargo tende a ser ocupado por um funcionário que é incompetente para cumprir seus deveres". A sociedade moderna, além de tolerar, reserva uma posição especial para o desempenho incompetente, não sb na indústria, no governo, como também nas escolas, nas igrejas, nos sindicatos, enfim, em todas as organizaçees . Assim, "o trabalho é feito pelos demais funcionários que ainda não atingiram seu nível de incompetência' ' .

Como todo princípio tem as suas exceç8es, o "Princfpio de Peter" também apresenta as seguintes exceç8es, a saber:

a) "SublimaçDo percussiva"' quando um funcionário incompetente bloqueia o serviço, ele é promovido para uma posição que, embora possa ser mais elevada, não poderá impedir que o trabalho seja feito.

b) ' Árabesco latera!"' quando o funcionário incompetente recebe um cargo ou título novo ou maior e é transferido para um escritbrio numa parte mais distante do mesmo escritbrio.

c) "lnversDo de Peter": quando o regulamento interno tem mais valor do que o serviço eficiente. É o caso do hospital, onde o atendente gasta um enorme e precioso tempo em

preencher os formulários antes de
socorrer a vítima acidentada, pois quem avalia a sua competência não é o paciente ou o público, mas o seu
chefe imediato atravEs do cumprimento dos regulamentos.

d) "E (olloçdo hierórquica": quando o funcionário produtivo, alEm de ngo ser promovido, é demitido do
seu posto, pois a supercompetência   muito mais condenável do que a incompet8ncia, porquanto ela
subverte a hierarquia e acrescenta um comportamento não esperado.

e) "Pisla paterná": quando o chefe da organização admite o filho já num posto elevado, sem passar pelos
escal8es inferiores, ou, quando não havendo um cargo para uma pessoa, cria-se um novo.

Para Peter e Hull, a organização não é uma meritocracia e o processo de promoção e
encarreiramento não leva em consideração a competência dos funcionários, mas a
"puxada" e o "empurrão". A puxada é a "relação do empregado com a pessoa que está

b Laurence J. Peter e Raymond Hull, Thg Peter Principle, London, Morrow,1969.

62 Laurence J. Peter e Raymond Hull, Todo Mundo é lncompetente, Rro de Janeiro, Ed. José Olympio,
1970.

acima dele na hierarquia", pois "o chefe é uma pessoa superior na hierarquia qu pode ajudá-lo a subir". O puxador deve procurar um patrono e estimulá-lo a propor sua promo- ção e, quando o conseguir, procurar outros patronos mais elevados. O empurr8o se baseia no esforço de se promover com a ajuda do fator antig idade e demonstraçâo de um anormel interesse no estudo, treinamento e autodesenvolvimento. Todavia, o sucesso é prejudicial por envolver contestação à hierarquia, podendo levar à demi$são. Se o sucesso leva à demis- são, deduz-se que nada tem tanto sucesso como o insucesso.

Peter e Hull também dão grande importância à "ciência do arranjo damesa de escritb- rio" e catalogam as seguintes categorias de comportamentos de arranjos de mesa:

a) jonofilia: é a instalação de diversos telefones e intercomunicadores para justificar a falta de contato com os colegas. O fonbfilo costuma utilizar dois ou mais telefones ao mesmo tempo

b) papirojobia: é a intolerância quanto a papéis ou livros sobre a mesa. O papirbjobo tem verdadeira fobia por papéis, porque provavelmente eles podem lembrá-lo do trabalho que deveria ser feito;

c) papiromania: é o oposto da papirofobia. O papir8mano costuma acumular pilhas de papéis em sua mesa, na tentativa de mascarar a sua incompetência dando a impressão de que tem muita coisa a fazer;

d) jileojilia: é a mania de colecionar e classificar papéis, geralmente acompanhada de um mbrbido medo de perder qualquer documento;

e) gigantismo tabulatbrio é a obsessão por mesas grandes, maiores do que as dos colegas;

f) tabulofobia privada: é a fobia por mesas de escritbrio observada nos executivos dos escalees mais ele- vados.

Peter e Hull não apontam as causas da incompetência, mas apenas as suas manifesta- ções. Preocupam-se com a incompetência apenas no nível de chefia e, mais especificamente, com o processo de promoção e o arranjo físico do escritbrio.

Em livro posteriorb', Peter apresenta cerca de sessenta e seis maneiras de se combater o mal do Princfpio de Peter, humoristicamente entremeadas com citaçees, a fim de se impedir a inevitável ascensão dos menos eficientes.

3. Dramaturgia Administrativa de Tbompson

Victor A. Thompson publicou um livroó5, no qual dedica todo um capítulo àquilo

que deno-
mina "dramaturgia administrativa". Defende a tese de que, em uma organização, existe
sempre um forte desequilíbrio entre o direito de decidir (que é a autoridade) e o poder de rea-
lizar (que é a habilidade e especialização). Assim, habilidade, especializa ão e competência
são aspectos que entram continuamente em choque com a autoridade, generalização e hie-
rarquia.

63 Laurence J. Peter, The Peter Prescription, New York, William Morrow & Co.,1972.

Victor A. Thompson, professor de Administração do Instituto de Tecnologia de Illinois, é autor muito
identificado com o behaviorismo, tendo passado posteriormente ao estruturalismo. É muito famoso pelas críticas
aos princípios clássicos de organização. Colaborou com Simon e Smithsburg no livro behaviorista Public Adminis-
tration em I 951.

65 Victor A. Thompson, Moderna Orgonizaç8o, Rio de Janeiro, Livraria Freitas Bastos (USAID - Aliança
para o Progresso), 1%7.

O tema central escolhido por Thompson é o jogo do conhecimento e da inovação dentro do processo burocrático, agindo como forças dinâmicas de auto-atualização da organização, em oposição às forças conservadoras que procuram manter o status quo. É o conflito entre o conhecimento (inovaçdo) e a hierarquia (conservação). Desse conf7ito entre as forças inovadoras e as forças conservadoras, Thompson conclui que a hierarquia monocrática está em decadência em face do crescente poder dos especialistas, uma vez que estes detêm maior competência técnica .

Esse conflito gera grande tensão e insegurança no sistema de autoridade das organizaç es, enfraquecendo a capacidade de controlar a situação por parte dos administradores como resultado da crescente especialização. Assim, os administradores, executivos e burocratas tendem a desenvolver uma série de mecanismos de defesa para reforçar a sua posição de autoridade às custas da racionalidade da organização. Os mecanismos de defesa da hierarquia são os seguintes:

a) manipulação do sistema de informaç8es: para protegerem e reforçarem suas posiç8es de mando, os chefes tomam grande precaução no controle e distribuição das informaçees, manipulando-as como meios de poder;

b) desenvotvimento do comportamento dramatúrgico: a habilidade dramática torna-se fundamental no desempenho dos papéis hierárquicos. Os chefes procuram sempre dar a impressão de serem os mais capazes, os mais honestos, os mais ocupados e, principalmente, os mais indispensáveis;

c) implantaçdo da ideologio administrativa: é o desenvolvimento dentro da organização de uma crença de que o chefe é um herói sobre-humano, atribuindo-Ihe traços carismáticos para ajudar a legitimar suaposiçgo hierárquica e a desviar a atenção sobre a necessidade de mudanças na instituição. A prbpria constituiç o da organização oferece oportunidades para a chamada "administraçdo de impressDes". Os chefes tomam suas refeiç8es em refei(brios isolados, disp8em de carro e motorista da empresa, sala individualizada com carpete e ar-condicionado, tendo a possibilidade de se distanciar socialmente das outras pessoas. Esses recursos são manipulados para criar uma relação sagrada entre o homem e o trabalho: quando uma pessoa ocupa uma posição elevada, deduz-se automaticamente que ela tem as qualificaç8es necessárias para ocupá-la;

d) desenvolvimento da buropatia: cada chefe apega-se aos regulamentos e às

rotinas, aos subobjetivos e às
categorias preestabelecidas de julgamento e resiste a qualquer forma de mudança na organização. O com-
portamento buropático do chefe tem sua origem nos sentimentos de insegurança pelo temor de perder o
cargo. Como a hierarquia detém o monopólio do sucesso, cada chefe mantém á obediência às normas e
aos regulamentos e controla os subordinados, ajustando-os aos padrees preestabelecidos. Por seu turno,
cada funcionário passa a respeitar religiosamente a rotina e os regulamentos, passa a resistir à mudança, a
insistir nos seus direitos e, sobretudo a se tornar apático e indiferente à mudança. Daí a aversão que o
cliente pa3sa a ter pela organização (burose), frustrado por não ver o seu caso tratado individual e perso-
nalizadamente. Surge, em conseqÚência um círculo vicioso entre buropátia e burose, que leva à alienação
e perda do eliente, que é a própria finali ade da organização. .

Analisando a origem da hierarquia, Thompson salienta que ela é mágica e religiosa. A
hierarquia passou a ser burocrática quando foi organizada racionalmente através de uma
cadeia de níveis, onde as funções são dispostas numa relação escalar de poder do superior
sobre o respectivo subalterno. As funções hierárquicas passaram assim a ser estritamente dis-
ciplinadas. Porém, nem sempre a hierarquia detém a competência de conhecimentos novos
capaz de proporcionar decisões e desempenho técnico adequado. A evolução da especializa-
do veio trazer enormes pressees no sentido de modificar as funções hierárquicas.

Victor A. Thompson, Bureaucracy and Innovation, University of Alabama Press,1969.

Thompson cita as seguintes deficiências da hierarquia:

a) põe exagerada ênfase ao direito de veto e de negaC o à inovaçàó e pouco destaqúe à sua àprovaçào;
b) ressalta o direito de esperar obediência e lealdade dos subalternos, o que dificulta as sugestões de ino-
vac o;
c) coloca no chefe o monopólio da comunicaçào. o que Ihe permite bloqúear a informacão tanto para cima
como para baixo;
d) a relação hierárquica se incompatibiliza com a amizade e com o relacionamento informal. Tira a sensibili-
dade do chefe para com as necessidades pessoais dos subordinados;
e) a posiçào hierárquica é tipicamente baseada no comando e, portanto, incompatível com a igualdade
democràticà;
f) a hierarquia permite certa confusão entre o cargo do chefe e a sua pessoa, dá oportunidade ao carisma,
bem como à utilização de distribuição de satisfações aos subordinados (como salàrio, starus, considera-
ção, poder etc.) como meios para o chefe alcançar objetivos pessoais.

Dessa forma, a hierarquia passa a assumir caráter carismático : de racional retorna ao
irracional, de burocrática regride à mágica, e, acima de ttido, transforma-se numa organiza-
ção monística, na qual toda autoridade vem de cima e onde o superior comanda e controla
fortemente o subordinado. A hierarquia burocrática herdou os direitos e privilégios do líder
carismático de outras eras. Para ser bem sucedido em uma organização, o indivíduo precisa
estar protegido por uma certa posição hierárquica. A autoridade do especialista (autoridade
não-hierárquica) é mais específica: o especialista não tem muita possibilidade de sucesso e de
ascensão, a não ser que abra mão de sua especialidade e faça sua adesão à hierarquia, sujei-
tando-se a ela, o que desvalorizaria sua capacidade inteIectual, suas aptidões e a sua criativi-
dade.

Enquanto a sociedade moderna de organizações caminha para as instituições pluralis-
tas, compostas de diversos centros de autoridade que se equilibram mutuamente e se auto-
regulam, a organização burocrática ainda reflete uma instituição monística (com um só
centro de autoridade) que reprime o contlito, pois o considera indesejável à manutenção do
status quo. A organização somente poderá alcançar um caráter pluralista quando o conflito
entre a autoridade hierárquica e a autoridade do conhecimento do especialista for reconhe-
cido e aceito. A cooperação entre a hierarquiá e a

especialização depende de uma mútua acei-
tação da interdependência dessas duas importantes funções dentro da organização.

As burocracias foram criadas e adequadas a uma época de escassez de informações e de
lentidão no processo inovador, não estando preparadas ou ajustadas a uma época de abun-
dância de informações e de rapidez nas mudanças e inovações, que requerem utilização ade-
quada da inteligência, criatividade, adaptação rápida e auto-atualizaçãb constante dos indi-
víduosb' .

A conclusão geral de Thompson é de que:

- a produção e a inovação variam inversamente: quanto maior uma, menor a outra, e vice-versa;
- a hierarquia fundamenta-se numa estrutura monocràtica e rotineira e, portanto, contrària à criatividade e à inovaçãoós.

b Victor A. Thompson, Bureaucrocy and lnnovation, cit.

bs Esta afirmaC o lembra a Lei de Gresham, segundo a qual a rotina destrói toda atividade nào-programada.

Para Thompson, a organização burocrática é incapaz de lidar com mudanças e inovações, em decorrência, principalinente, de sua ideologia de produção.

A crítica à organização feita por Thompson é das mais sérias, apesar de o enquadrarmos nesta seção de sátiras à organização. Pena que Thompson permanecesse na crítica negativa sem chegar a tentar construir uma nova teoria administrativa capaz de substituir aquela que tão intensamente criticou.

4. Maquiavelismo nas Organizações

Um produtor da TV inglesa, Antony Jay, publicou um livroó9 no qual procura demonstrar que "a nova ciência da Administração não é, na verdade, mais do que uma continuação da velha arte de governar", baseando-se no livro "O Príncipe" de Maquiavel'o. O autor procura demonstrar que o maquiavelismo é plenamente aplicado nas organizações de hoje com uma freqiIência impressionante e procura livrar o nome de Maquiavel das intrigas, do oportunismo e da astúcia inescrupulosa. Maquiavel foi um conselheiro de príncipes que fez a primeira tentativa de teorizu ão do governo como arte de dominação. Jay utiliza o método comparativo fazendo confrontos entre a história moderna e a história da empresa.

Para Jay , os reis e baróes correspondem aos presidentes e gerentes operacionais das grandes orgarlizaç8es, enqua to os cortesBos que freqÚentam a corte real correspondem ao stajj de conselheiros e assessores que trabalham na matriz. Historicamente, os baronatos foram submetidos à monarquia central durante a época pbs-medieval, caminhando para uma descentralização e delegação progressiva até a época atual. Os bar8es se encarregam da defesa territorial e da arrecadação dos impostos da mesma forma que os gerentes operacionais cuidam da manutenção do mercado e do faturame to da organizaç o. Ambos, barDes e gerentes operacionars, são os responsáveis pela sobreviv2ncia e expansão da organização. Por outro lado, os cortesdos além do divertimento abastecem o rei de conselhos e recomendaCees, da mesma forma que o stajfsupre o presidente de planos e sugestees para as suas decis8es. Os bar8es executam as decisees reais, enquanto os cortesdos assessoram o rei em todas as suas atividades. Há todo um jogo de interesses nessa situação: os boróes possuem força em função das suas operaç8es, mas se encontrám geralmente distantes da corte e, principalmente,

Antony Jay, Monagement and Machiavelli, London, Hodder & Stoughton,1967.

o Niccoló Machiavelli (1469-1527), escritor, pensador político e dramaturgo florentino, escreveu o livro O Prlncipe em 1513, oferecido a Lourenço de Médici, como sugest8es para a difícil arte de governar. Nesse livro expee a sua teoria polltica, conhecida como maquiavelisr ro, cujos principais aspectos sào:

a) independência completa da política em relação à moral: os fins justificam os meios empregados;

b) o príncipe deve agir de acordo com o interesse, sem grandes consideraç8es à palavra empenhada ou a acordos estabelecidos;

c) o príncipe deve ser oportu ista: deve identificar-se com o povo e ter sempre em mira o bem público;

d) a ação do príncipe é necessária, mas não santificada: acima do ideal está a realidade implacável, férrea e iníqua.

A caracterlstica prìncipal da obra polltica de Maquiavel é o seu relativismo moral, ou, em outras palavras, o seu desapego à moral. Para Maquiavel, a moral é contingente e circunstancial. Por isso, a palavra maquiavelismo passou a ser usada, tanto na esfera pública como na particular, para designar aç8es sagazes e hipócritas, as quais os fins são mais importantes do que os meios utilizados para alca çá-los. Os fins alcançados justificam os meios empregados, por piores que sejam. Em termos gerais, o livro procura retratar a arte de governar pela força e pela malícia, pela intimidação e pela astúcia.

Antony Jay, Maquiavel e a Gerêncio de Empresas, Rio de Janeiro, Zahar Editores,1968.

do rei, da mesma forma como os gerenles operacionais que cuidam das atividades regionais ou distritais da
organizaC o. Os cortesdos (assim como os elementos do staj,)) se servem da proximidade real para aumentar
o seu poder e a sua influência, competindo tenazmente com os interesses dos longínquos barões. O rei (como
o presidente ou o chefe) procura estabelecer e manter a sua autoridade através de um equilíbrio de forças que
garanta a sua liderança. Jay assevera que "os baróes julgam que os cortesõos estão afastados dos assun s
principais (atividades voltadas para a manutenC o da organização), remotos, alheados e que, durante al u-
mas semanas, deveriam ocupar os postos que eles ocupam a fim de saberem o que está realmente acontecen-
do; os cortesdos julgam que os bar8es não têm discernimento, que são antiquados, que pecam por falta de
organizaC o e não passam de peões incapazes de enxergar um palmo adiante do nariz. Com muita freq0ên-
cia, ambas as partes podem provar os seus pontos de vista" 2. "A ligação entre essas partes se faz pelo rei,
pelo generai ou pelo presidente da empresa, que tem, naturalmentc, a tentação de inclinar-se demasiado
para um ou para outro dos lados. Na prática, porém a tentaC o é, normalmente, a de dar mais valor ao
cortesdo do que ao bardo. O cortesdo está perto e o bardo, em geral, está longe. O cortesão tem muito maior
acesso ao rei, pode observá-lo de muito próximo e saber que pessoas e que idéias Ihe são simpáticas, fazendo
suas sugestees e pedidos, de conformidade com as tendências da ocasião..." "Aparentemente, os cortesdos
sempre têm tempo de escrever longos relatórios persuasivos para favorecerem seus esquemas, enquanto os
barees dizem que estão muito ocupados para poderem escrever e que de nada serve o telefone. Os cortesdos
são hábeis na lisonja, os barDes têm orgulho de ser inábeis nesse ponto." O barão demonstra o seu sucesso
em termos reais e objetivos de produção, enquanto o sucesso do cortesdo, eminentemente subjetivo, está na
dependência do julgamento pessoal de seu superior. O cortesão procura implantar modificações e inovaçees
na organização, o que geralmente desperta a desconfiança do bardo que julga estar o cortesdo lhe inventando
trabalho extra ou tentando favorecer algum interesse particular. Por sua vez o cortesão nào acreditará nas
o iniees do barão, argumentando que sua resistência é devida à pouca inteligência e teimosia.

J faz uma diferenciação entre o tipo de personalidade "iogue" e o tipo de personalidade "comissário" já
que ambas desenvolvem um intenso conflito entre si. O "iogue" é um homem coritemplativo, pensador,
geralmente encontrado nos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento ou nos escritbrios de planejamento
ou projeto. É um homem criativo e de idéias, mas não E capaz de organizar ou dirigir. Por outro lado, o

"comissário" é um homem de ação, mas de poucas idéias. Encontra sucesso em cargos de chefia, pois faz com que todos cumpram suas obrigaçees, desde que estas estejam previamente definidas. Todavia, é incapaz de discutir ou argumentar com consistência. Um erro comum nas organizaçees está no fato de não enquadrarem o seu pessoal em cargos adequados às suas personalidades. O líder cria or, para Jay, precisa ser "iogue" e "comissário" ao mesmo tempo. Os cortesdos tendem para o tipo "iogue", enquanto os burões tendem para o tipo "comissário".

Jay tira de Maquiavel alguns princípios de chefia. O chefe:

a) deve sempre manter a evidência inquietadora entre os subordinados;
b) deve tender sempre para o grupo mais poderoso da organizaCgo; .
c) deve assumir a responsabilidade mais pesada;
d) deve conseguir a adesão dos opositores ou então levá-los à neutralidade, nunca dirigindo contra eles o seu exército;
e) deve usar sua habilidade profissional não para sua defesa, mas para o seu avanço calculista.

Além disso, Jay se refere à chamada "religião lndustrial": as grandes organizações também cultivam uma fé: "algumas empresas são extremamente religiosas. Organizam, periodicamente, sessões de `revitalização da fé', onde hinos solenes são cantados, para a lória da companhia e de seus produtos, e onde os vendedores são encorajados a prestar apaixonados testemunhos pessoais dos motivos de sua fé"". Há incisivos sermões do pregador (o chefe mais antigo) e ataques ao diabo (o concorrente mais forte). Há também uma

z Antony Jay, Moquiavel e a Gerência de Empresos, cit.
3 Antony Jay, Maquiavel e a Gerência de Empresas, cil.

infinidade de práticas religiosas e de formas de obediência religiosa dentro das organizaç8es modernas, a saber' :

a) os batismos: como almo os oferecidos an novo empregado da sc ào:
b) osjunerais' como jantares de despedida, acompanhados de discursos- crmòes, oferecido aos que se des- ligam ou se aposentam;
c) as missas regulares: como as reunides departamentais ou regionais, rom os sermòe ibranies do gerente, reafirmando pontos de fé ou de doutrina, sempre que surgem sinais de divergência nu de lassidào;
d) as comunhòes' como as reuniòes de chefes, onde fatos altamente confidenriais, relativos à direGào geral, sào divulgados entre os crismados e mantidos em segredo para o resto da congrega ào;
e) as sessões ecumênicas: como as reuniòes dos chefes e líderes de todas as partes da organiza ào;
f) a recompensa do além: "a religião industrial também tem o seu além, com a diferenCa de que surge aos sessenta ou sessenta e cinco anos e nào após a morte. A promessa é a de uma aposentadoria confortável e razoavelmente rica; a ameaca é o asilo de velhos e nada mais do que umas parcas economias. O plano de aposentadoria é, freq entemente, o instrumento por meio do qual operam essas esperanCas e esses temo- res, a gaiola de ouro que prende o empregado à firma, à medida que este envelhece. As antigas esperan as e os antigos sonhos vào desaparecendo, o empregado compreende que nào atingirá os elevados postos que esperava alcan ar, e a aposentadoria, como uma pensào moderadamente satisfatória, torna-se o único objetivo real de sua vida".

Em suma, o humorismo de Jay dá muito no que pensar. A estratégia de agir no próprio interesse pessoal, tão bem tratada por Maquiavel, é um assunto que durante séculos empol- gou os políticos. O estratagema maquiavélico, de procurar visualizar macroscopicamente (e não microscopicamente) as situaç8es e ponderar cuidadosamente os riscos e benefícios de cada decisão de obedecer ou de contrariar, é uma posição que encontramos posteriormente definida pela Teoria Comportamental no campo da teoria das decisões.

1

APRECIAÇÃO CRÍTICA DO ESTRUTURALISMO

Embora o estruturalismo não constitua uma teoria própria e

perfeitamente distinta na TGA,
ganhou nesta obra um lugar especial, para efeito didático.

De fato, o estruturalismo trouxe para a teoria administrativa uma considerável contri-
buição. Numa rápida apreciação, po e-se relevar o seguinte:,

l. Convergência de Várias Abordagens Divergentes

Com o estruturalismo, nota-se uma convergência gradual de várias abordagens, a saber:
a Teoria Clássica, a Teoria das Relações Humanas e a Teoria da Burocracia, numa nítida
tentativa de integração e de ampliação dos conceitos dessas teorias. É a chamada abordagem
múltipla na análise das organizaç8es.

4 Antony Jay, Maquiavel e a Gerência de Empresas, cit

TEORIA ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

2. Ampliação da Abordagem

O estruturalismo muda o foco de atenção voltado para o individuo (Teoria Clássica) e para o
grupo (Teoria das Relações Humanas) para a estrutura da organização como um todo. Neste
contexto, a Teoria Estruturalista não se interesa mais em como o indivíduo percebe a organi-
zação e seu meio ambiente, mas passa a se preocupar com a organização total como um siste-
ma social, cuja estrutura deve ser estudada em si mesma. A relação indivíduo-organização é
estudada, porém a ênfase se desloca totalmente para a organização. Esta se tornou o foco
principal de atenção do analista. A visão é mais ampla. Com o neo-estruturalismo surge a
preocupação conì o ambiente.

3. Dupla Tendência Teórica

Com o estruturalismo, pode-se notar duas tendências teóricas bem marcantes: a integrativa e
a de conflito:

a) Alguns autores dão maior ênfase à estrutura e aos aspectos integrativos da organiza ào. O objeto de
análise é a organiza ão como um todo.
b) Outros autores dào maior ênfase aos aspectos de conflito e de divisão na organizac o. O objeto de análisc
sào os conflitos.

No estudo de certos tipos de organizaçees, o ponto de vista do con,flito pode ser mais
relevante (como nas empresas, nas pris8es, p. ex.), enquanto, em outros tipos de organiza-
ções, a abordagem integrativa parece mais útil (como em organizaç8es de juventude, nas
cooperativas). Parece óbvio que uma teoria geral deve explicar tanto o aspecto integrativo
como o de conflito de poder dos sistemas sociais. As duas abordagens - a integrativa e a de
conflito - podem ser combinadas, pois não há contradição inerente entre ambas .
O estruturalismo conduz a uma visão mais ampla de que os conflitos e antagonismos
não podem ser relegados simplesmente à esfera de atritos interpessoais: sua compreensão
exige uma atençãó maior à sua base, que é a estrutura organizacional e societária. O estrutu-
ralismo se preocupa com os problemas de conflito social e com os problemas de poder, os
quais propositadamente deixamos de lado neste livro.

4. Análise Organizacional mais Extensa

A Teoria Estruturalista estimulou o interesse no estudo de organizações não-industriais e de organizações não-lucrativas, como escolas, universidades, hospitais, sindicatos, penitenciárias etc. Isto indica uma conscientização da inadequação dos conceitos administrativos derivados exclusivamente de empresas industriais - campo de estudo preferido pela Teoria Clássica e pela Teoria das RelaÇdes Humanas.

5 Nicos P. Mouzelis, Organizution and Bureaucracy, cit., Cap. 7

O estruturalismo trata sobretudo das organizações complexas e volta-se predominante-
mente para o estudo e análise das organizações formais. O termo organiza ões Jormais
refere-se às organizações sociais formalmente estabelecidas para alcançar propbsitos explíci-
tos. O termo inclui tanto os aspectos informais como os aspectos formalizados de tais orga-
nizações. As organizaÇões complexas - aquelas cuja estrutura e processo apresentam ele-
vado grau de complexidade, independentemente do seu tamanho, como os hospitais e uni-
versidades - constituem o objeto preferido de estudo dos estruturalistas. Contudo, a
expressão "organizações complexas" - ao se referir às organizações sociais de proporções
maiores - parece conceituar muito mais os autores estruturalistas que a utilizam largamente
do que propriamente as organizações em si . Alguns autores falam em organizaçdes formais
- como Blau e Scott -, porém, o importante é que a análise da organização pode ser feita
ao nfvel total da sociedade (ou macronfve!), ou a nfvel intergrupal ou ainda a nivel interpes-
soal (micronivel). As organizações, na forma como as conhecemos, fazem parte de uma socie-
dade mais geral, intercambiando com ela influências recíprocas.

5. Inadequação das Tipologias Organizacionais

As tipologias das organizações oferecidas pelos estruturalistas são criticadas pelas suas limita-
ções quanto à aplicação prática e pelo fato de se basearem em um único princípio ou aspecto
básico. Sua aplicabilidade é discutível em certos casos e sua validade igualmente discutível.

Realmente, "os projetos de classificação são necessários para o pensamento e a ação
em cada faceta da vida social. Apesar da necessidade das tipologias, não se dispõe de um
esquema adequado para as organizações. As divisões de `sentido comum' entre organizações
lucrativas e não-lucrativas ou governamentais e não-governamentais trazem mais confusão
que claridade. As lipologias apoiadas em um simples princípio básico, como as de Etzioni e
Blau e Scott, não discriminam suficientemente as organizações e somente as dividem com
base em um aspecto significativo. A intenção de derivar uma taxonomia a partir de um con-
junto de dados empíricos peca pela debilidade dos dados e pelas limitáções sobre a importân-

cia das variáveis medidas"'6. Em suma, essas tipologias são simples e unidimensionais, redu-
zindo as organizações a uma única dimensão para poder eompará-las.

6. Teoria de Crise

A Teoria Estruturalista pode ser denominada "teoria de crise", pois tem mais a dizer sobre os pIoblemas e patologias das organizações complexas do que propriamente acerca de sua normalidade. Os autores estruturalistas são profundamente críticos, preocupando-se em localizar nas organizações o cerne de suas problemáticas.

6 Richard D. Hall, Organizaciones: Estructura y Procéso, cit., p. 72.

7. Teoria de Transição e de Mudança

A Teoria Estruturalista é uma teoria de transi ão e de mudança, onde o campo todo parece
estar num estado de crescimento acelerado, faltando ainda uma exata definição dos compo-
nentes e relaçees que a Teoria de Sistemas definiu posteriormente. Os estruturalistas se quei-
xam freqiientemente de que certas áreas de estudo carecem de estudo e de definição, como
no estudo do ambiente, das relações interorganizacionais etc.
O estruturalismo não é propriamente uma teoria, mas, antes de tudo, um método que
Lévy-Stráuss tro xe da lingiiística e introduziu nas ciências sociais com bastante êxito. Esse
método se estendeu posteriormente ao campo de estudo da Economia, da Psicologia, da
Sociologia, chegando rapidamente à Administração".
No fundo, a idéia da integração dos elementos numa totalidade, como apregoa o estru-
turalismo, é a mesma idéia básica que sustenta a Teoria dos Sistemas: a compreensão da
interdependência recíproca de todas as organizações e da conseq0ente necessidade de inte-
gração. A prbpria palavra sistema dá idéia de plano, método, ordem, organização
Em resumo, os autores estruturalistas são muitíssimo conhecidos e a sua contribuição
é enorme para o campo da teoria administrativa. A tentativa de conciliação e integração dos
conceitos clássicos e humanísticos, a visão crítica do modelo burocrático e seu desenvolvi-
mento teórico, a ampliação da abordagem no estudo das organizações envolvendo o con-
texto ambiental e as relações interorganizacionais (variáveis externas), além de um redimen-
sionamento das variáveis organizacionais internas (a múltipla abordagem estruturalista) e o
avanço rumo à abordagem sistêmica, são aspectos que marcaram profundamente a teoria
administrativa. Em resumo, o estruturalismo representa uma nítida trajetória em direção à
abordagem sistêmica. Aliás, os autores neo-estruturalistas - que serão indicados mais
adiante - são os responsáveis pelo surgimento da Teoria da Contingência.

SUMÁRIO

1. A Teoria Estruturalista surgiu por volta da década de 50, como um desdobramento das
análises dos autores voltados para a Teoria da Burocracia que tentaram conciliar as teses
propostas pela Teoria Clássica e pela de Relações Humanas.
2 . Os autores estruturalistas (mais voltados para a Sociologia Orga izacional)

procuram
inter-relacionar as organizações com seu ambiente externo, que é a sociedade maior, ou
seja, a sociedade de organizações, caracterizada pela interdependência entre as organiza-
des. Daí um novo conceito de organização e um novo conceito do homem: o homem
organizacional, que desempenha papéis concomitantes em diversas organizações dife-
rentes.

3 . A análise das organiza ões sob o ponto de vista estruturalista é feita dentro de uma abor-
dagem múltipla e globalizante: tanto a organização formal como a informal devem ser
compreendidas (numa alusão à Teoria Clássica e à de Relaçdes Humanas), bem como as

C. H. Escobar, O Método Estruturalista, Rio de Janeiro, Zahar Editores, I%9, pp. 7 a 13.

s &atriz Marques de S. Wahrlich, Umo Análúe dos Teorias da Organizaçdo, cit., p. I24.

recompensas e sanFões materiais e sociais devem ser consideradas no comportamento das pessoas; todós os diferentes tipos de organizações devem ser levados em conta (empresas industriais, comerciais, de serviços, organizaçdes de serviços, exército, igrejas, partidos políticos, universidades, hospitais etc.), os diferentes niveis hierárquicos devem ser abrangidos pela análise organizacional, bem como as relaçdes externas da organizaçào com outras organizações (análise interorganizacional .

4. A análise organizacional, dentro dessa abordagem múltipla e globalizante, é extremamente facilitada com a utilização de tipologias organizacionais, assunto em que os estruturalistas são mestres: Etzioni, Blau e Scott sugerem tipologias simples e unidimensionais.
5. Para melhor avaliar a realização das organizações, os objetivos organizacionais representam as intenções das organiza ões e o seu alcance mostra até que ponto as organizaçòes são eficazes .
6. A Teoria Estruturalista inaugura os estudos acerca dos ambientes dentro do conceito de que as organiza ões são sistemas abertos em constante interação com seu meio ambiente. Até então, a teoria administrativa havia se confinado aos estudos dos aspectos internos da organização dentro de uma concepção de sistema fechado. Os diversos estratos do ambiente sào traçados; o ambiente geral e o ambiente operacional, constituídos das partes relevantes do ambiente geral, são devidamente definidos.
7. Todavia, as organiza ões não funcionam dentro de um mar de rosas. Existem conflitos e dilemas organizacionais que provocam tensões e antagonismos envolvendo aspectos positivos e negativos, mas cuja resolução conduz a organiza ão à inovação e à mudança.
8. A Teoria Estruturalista é eminentemente crítica, e algumas sátiras à organização como as de Parkinson, Peter, Thompson e Jay são citadas e comentadas.
9. Numa apreciação critica do estruturalismo dentro da Administraçào, com seus aspectos positivos e suas profundas restrições e limitações, conclui-se que esta é uma teoria de transição para a Teoria de Sistemas.

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

1. Comente as origens da Teoria Estruturalista.

2. Defina o conceito de estrutura. t
3. O que sé entende por sociedade de organizações?
4. Defina organização, organização formal e organização complexa
5. O que significa homem organizacional?
6. Como a Teoria Estruturalista concebe a análise das organizações?
7. Explique os três níveis das organizações.
8. Explique a tipologia de Etzioni.
9. Explique a tipologia de Blau e Scott.

"

10. Comente os objetivos organizacionais.

11. Defina conflitos e dilemas nas organizaçòes.
12. Defina a Lei de Parkinson.
13. O que são as sátiras à organização?
14. Defina o Princípio de Peter.
15. Defina a dramaturgia administrativa de Thompson.
16. Quais os mecanismos de defesa da hierarquia segundo Thompson e quais são as deficiên-
cias da hierarquia?
17. Explique o maquiavelismo nas organizações.
18 . Quais são as práticas religiosas e formas de obediência religiosa dentro das organizações
segundo Jay?
19. Existem duas grandes tendências teóricas dentro do estruturalismo: a integrativa e a de
conflito. Explique-as.
20. Por que a Teoria Estruturalista é chamada "teoria de crise"?
21. Por que a Teoria Estruturalista é uma teoria de transição e de mudança?

CASO INDÚSTRIA DE CALÇADOS NEW YORK LTDA.

A Indústria de Calçados New York Ltda., conhecida firma no ramo de calçados, conta com
700 funcionários, distribuídos pelos vários departamentos da empresa.

A Diretoria da New York é composta de:

Diretor-Presidente: Antonio de Almeida Capolina
Vice-Presidente: Augusto dos Santos
Diretor Industrial: João Lima
Diretor Financeiro: José Carlos Bosco

O Diretor-Presidente, advogado de 50 anos de idade, reuniu-se com o Diretor Vice-
Presidente ob etivando traçar planos para a implantação de um sistema atualizado de produ-
ção que pudesse fazer frente ao desenvolvimento tecnológico, já que o sistema de produção
atual tornara-se bastante obsoleto.

Debatido o problema concluíram que era necessário o levantamento de vários rèlató-
rios do De artamento de Produção. Esses relatórios foram solicitados ao Gerente Industrial,
Sr. Améri Guimarães, engenheiro mecânico de 48 anos de idade, que se comprometeu a
executá-los rontamente. Como o Sr. Américo tinha inúmeros outros encargos dentro da
organização precisou relegar tais relatórios a segundo plano, não obstante o pedido de
urgência feito pela Diretoria.

Percebendo que não era atendida em suas solicitações, visto ue o Sr. Américo não
fornecia os relatórios a resentando desculpas fortuitas, a Diretoria decidiu

nomear o Sr.

Roberto de Freitas recém-formado em Administração, com 30 anos de idade, para a função

de Coordenador, com autonomia total para coligir e obter todos os dados suficientes, tendo,

inclusive, livre acesso ao Departamento de Produção. Percebendo que fora colocado à margem, Américo ficou revoltado com a empresa passando a dificultar o trabalho de Roberto no desempenho de suas funções, isto é, elaborar o relatbrio de normas e diretrizes exigido pela l7iretoria.

Decorrido algum tempo, Roberto percebeu que Américo, mercê de seu bom relacionamento com seus funcionários e da dedicação que estes lhe devotavam, influenciara-os, incitando-os a dificultar ao máximo o seu trabalho. Assim sendo, os funcionários forneciam informações incorretas, para que, na incerteza do seu relatório, surgissem algumas dúvidas por parte da Diretoria em relação aos dados apresentados, visto que existia certo desencontro de dados e informações. Américo esperava que a Diretoria, ao analisar o relatório, percebesse os dados incorretos que este continha e voltasse atrás dando um voto de confiança a ele, que já havia dado 13 anos de dedicação e bons serviços à empresa. Possivelmente a Diretoria o incumbiria de fazer um levantamento em toda a indústria, a fim de apurar as irregularidades existentes.

Dado o seu profundo conhecimento administrativo, Roberto percebeu a trama em que estava envolvido e apresentou o problema à Diretoria para que esta tomasse as necessárias medidas cabíveis.

PARTE 7

ABORDAGEM

COMPORTAMENTAL DA

ADMINISTRA AO

A partir dos trabalhos de dinâmica de grupo desenvolvidos por Kurt Lewin, ainda na sua fase de impulsionador da Teoria das Rela ões Humanas, com a divulgação do livro de Chester Barnard' e, posteriormente, dos estudos de George Homans sobre sociologia funcional de grupoz , culminando com a publicação do livro de Herbert Simon3 sobre o comportamento administrativo, uma nova configuração passa a dominar a teoria administrativa.

As raízes profundas dessa nova abordagem podem ser localizadas muito mais adiante, eomo veremos a seguir. Todavia, é a partir da década de 50 que se desenvolve inicialmente nos Estados Unidos uma nova concepção de Administração trazendo novos conceitos, novas variáveis e, sobretudo, uma nova visão da teoria administrativa baseada no comportamento humano nas organizações.

A abordagem comportamental marca a mais forte ênfase das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais. Enquanto o estruturalismo foi profundamente influenciado pela sociologia - e mais especificamente pela sociologia organizacional -, a abordagem comportamental originou-se das ciências comportamentais - e, mais especif camente, da psicologia organizacional.

As ciências comportamentais têm brindado a teoria administrativa com uma multiplicidade de conclusões acerca da natureza e características do homem, a saber:

1. O homem é um animal social dotado de necessidades. Dentre essas necessidades sobressaem as necessr dades gregárias, isto é, o homem tende a desenvolver relacionamentos cooperativos e interdependentes que o levam a viver em grupos ou em organizaç8es sociais.

Chester I. Barnard, The Functions ojthe Executive, Cambridge, Mass., Harvard UniveFsity Press,1938

z George Homans, The Human Group, New York, Harcourt, Brace & Co. 1950.

3 Herbert A. Simon, Adminúlrative Behavior, New York, The Macmillan Co.,1945.

2. O homem E um animal dotado de um sistema psiquico, isto é, o homem tem capacidade de organizar suas perccpç8es em um todo intcgrado. Esse sistcma psfquico permitc uma organização perceptiva e cognitiva comum a todo homem.
3. O homem tem capacidade de orticular linguagem com racioclnio abstrato, em outros termos, o homem tem capacidade de comunicação.
4. O homem E um animal dotado de aptidão para aprender, isto é, de mudar seu componàmento e atitudcs em direção a padr8es mais clevados e efcazes.
5. O comportamento humano E orientado para objetivos. Esses objetivos são muito complexos e mutáveis. Dai a importância de se compreender os objetivos humanos básicos na sociedade a fim de se compreender daramente o componamento do homem.
6. O homem se caracteriza por um padrão dual de componámento: tanto pode coopcrar como pode compe- tir com os outros. Coopera quando os seus objetivos individuais somente podem ser alcançados através do esforço comum coletivo. Compete quando seus objetivos são disputados e pretendidos por outros. O con0ito torna-se pane virtual de todos os aspcctos da vida humana.

É com a abordagem comportamental que a preocupação com a estrutura se desloca para a preocupação com os processos e com a dinâmica organizacionais, isto é, com o comportamento organizacional. Aqui áinda predomina a ênfase nas pessoas, inaugurada com a Teoria das Relações Humanas.

CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS EVENTOS DA TEORIA BEHAVIORISTA

Ano Autones Livros

I910 - l. B. Watson Psychologyl m rhe Standpoint of the
Behaviorist
I925 - J. B. Watson Behaviorrsm
I432 - E. C. Tolman Purposive Behavior in Animols and Men
l937 - G. W. Allport Personality: A Psychologica! Interpretation
1938 - Chester Barnard The Functions oI the Executive
I945 - Herbert A. Simon Administrative Behavior
1950 - H. A. Simon, D. W. Smithsburg &
V. A. Thompson Public Administration
- E. W. Bakke Bonds of Organization
1954 - Abraham H. Maslow Motivation and Personalitv
l956 - Herbert A. Simon Modéls of Man
1957 - Chris Argyris Personality and Organization
1958 - J. G. March & H. A. Simon Organizations
- H. J. Leavitt Managerial Psychology
I959 - F. Herzberg, F. Mausner & B. Snyderman The Motivation to Work
- Mason Haire Organization Theory
1960 - Douglas M. McGregor The tluman Side of Enterprise
- Chris Argyris Understanding Organizational Behavior
Í
- G. Strauss & L. R. Sayle The Human Problems of Management
- Herbert A. Simon The New Science of Management Decision
I
1%1 - Rensis Likert New Patterns of Management
- D. C. McClelland The Achieving Society
- R. Tannenbaum, I. R. Weschler &
F. Massarik Leadership and Organization
1%2 - Chris Argyris Interpersona! Competence and
Organizationa!
Effectiveness
- H. J. Leavitt Unhuman Organizations (HBR)
- R. T. Golembiewski Behavior and Organization
- G. B. Strother Social
Science Approaches to Business Behavior
- Abraham Maslow Toward a Psychology of Being
I%3 - R. M. Cyert & J. G. March A Behaviora! Theory ofthe Firm
- Saul Gellerman Motivation and Productivity
1964 - Chris Argyris Integrating the Individual and the
Organization
- A. Zaleznik & D. Moment The 0ynamics of Interpersona! Behavior
- W. W. Cooper, H. l. Leavitt & !
M. W. Shelley II New Perspectives in Organization Research
1965 - l. G. March Handbook of Organizations
- P. R. Lawrence & J. A. Seiler Organizational Behavior ond
Administration
- J. W. Gardner sellRenewal
I967 - Douglas M. McGregor The Professiona! Manager
- W. G. Scott Organization Theory - A Behavioral Analysisfor
Management
- F. E. Fiedller A Theory ofLeadership E Jfeftiveness
- Rensis Likert The Humon Organization: Its Monagement
and

Value
- Herbert G. Hicks & C. Ray Gullett The Management of Orgonizations
I968 - A. G. Athos & R. E. Coffey Behavior in Organization.s: A Multidimensionol
View
- G. H. Litwin & R. A. Stringer Motivation and Organizationa! Climate
I970 - J. D. Thompson & D. R. Van Houten The Behoviora! Sciences: An Interpretation
- J. P. Campbell, M. D. Dunnette, Manageria! Behavior, Per Jormance and
E. E. Lawler & K. E. Weick Effectiveness
- F. G. Goble The Third Force: The Psvchology ol Abraham
Maslo w
1975 - L. W. Porter, E. E. Lawler & Behavior in OrganiZations
J. R. Hackman

CAPÍTULO 13

TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇAO

Objeti os Deste Capítulo

Caracterizar uma das mais democráticas teorias administrativas e sua fundamentação sobre a natureza humana e a realização humana acima de tudo.
Definir os estilos de Administração, os sistemas administrativos e suas características.
Caracterizar as organizações como sistemas sociais cooperativos e como sistemas de decisões .
Definir o comportamento organizacional e as relações entre participantes e organizações, seus conflitos e suas interações.
Estabelecer um balanço crítico da contribuição behaviorista à Administração.

A Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) da Administração veio significar uma nova direção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento (behavioral sciences approach), o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores (Teo ia Clássica, Teoria das Relações Humanas e Teoria da Burocracia) e a adoção de posições explicativas e descritivas: A ênfase permanece nas pessoas.

A Teoria Behaviorista da Administração não deve ser confundida com a Escola Behaviorista que se desenvolveu na Psicologia a partir dos trabalhos de Watson'. Ambas se fundamentam no comportamento humano. Porém, o béhaviorismo que Watson fundou trouxe à Psicologia uma metodologia objetiva e científica baseada na comprovação experimental, em oposição ao subjetivismo da época, mas centrando-se no indivíduo2, estudando o

John B. Watson, Psychologyjrom the Standpoint oja Behavioris!, Filadelfia, J. B. Lipincott & Co.,1919
John B. Watson, Behaviorism, New York, People's lnstitute Publish Co., 1924.
z Robert S. Woodworth, Contemporary Schools ofPsychology. London, Methuen & Co.,1956, p. 7I.

seu comportamento (aprendizagem, estímulo e reações de respostas, hábitos etc :)
forma concreta e manifesta no laboratório e não através de conceitos subjetivos e t
(como sensação, percepção, emoção, atenção etc.). A psicologia individua! fluiu posterior-
mente para um estágio mais avançado, voltado para o comportamento dos grupos humanos
com a Teoria das Relações Humanas e os trabalhos de Kurt Lewin: a chamada psicologia
socia/. Esta evoluiu para a psicologia organizacional que trata mais do comportamento orga-
nizacional, no sentido amplo da palavra, do que do comportamento humano propriamente
dito ou do comportamento de pequenos grupos sociais, muito embora estes não tenham sido
deixados de lado. É exatamente a psicologia organizaciona! a maior influenciadora desta
teoria administrativa eminentemente democrática e humanística.

A Teoria Comportamenta! da Administração tem o seu maior expoente em Herbert
Alexander Simon, curiosamente detentor do Prêmio Nobel de Economia de 1978. Chester
Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris são autores importantíssimos
desta teoria. Estritamente dentro do campo da motivação humana salientam-se Abraham
Maslow, Frederick Herzberg e David MeClelland.

ORIGENS DA TEORIA COMPORTAMENTAL

As origens da Teoria Comportamental da Administração são as seguintes:

1. A oposição ferrenha e definitiva da Teoria das Relações Humonas (com sua profunda ênluse nas pessoas)
em relaC o à Teoria Clássica (com sua profunda ênfase nas larefas e na estrutura organizaciona!) cami-
nhou lentamente para um segundo estágio: a Teoria Comportamenta!. Esta passou a representar uma
nova tentativa de síntese da teoria da organização formal com o enfoque das relaçòes humanas.
2. A Teoria Comportamenta! é, no fundo, ùm desdobramento da Teoria das Relaçdes Humanas, com a qual
se mostra eminentemente crítica e severa. Se bem que compartilha com alguns dos seus conceitos funda-
mentais, utilizando-os apenas como pontos de partida ou pontos de referência e reformulando-os profun-
damente, a Teoria Comportamento! rejeita as concepções ingênuas e românticas da Teorio das Relações
Humanos.
3. A Teoria Comportamenta! critica severamente a Teoria Clássica, havendo autores que vêem no behavio-
rismo uma verdadeira antítese à teoria da organização formal, aos princípios

gerais de AdministraC o, ao
conceito de autoridade formal e à posição rígida e mecanística dos autores clássicos. .

4. Com a Teoria Comportamenta! deu-se a incorporaç o da Sociologia da Burocracia, ampliando o campo
da teoria administrativa3. Também com relação à Teoria du Burocrocio, a Teoria Compórtamenta!
mostra-se muito crítica, principalmente no que se refere ao "modelo de máquina" que aquela adota como
representativo da organiza C o .

5. Em 1947 sur e nos Estados Unidos um livro que marca o início da Teoria Compqrtomenta! na administra-
ão: O Comportamento Administralivo de Herbert A. SimonS. Este livro, que alcanCou grande reper-
cussão, constitui um ataque indiscriminado aos princípios da Teória Clássica e,a aceitação - com os
devidos reparos e correCaes - das principais idéias da Teoria das Rélaçdes Humanas. O livro constitui
também o início da chamada Teoria das DecisBes.

Assim, a Teoria Comportamental surge no final da década de 40 com uma redefinição
total de conceitos administrativos: ao criticar as teorias anteriores, o behaviorismo na

3 Fernando C. Prestes Motta, ? eorio Gera! du Administroçdo - Uma Introdução, cit., p. 29.

4 James G. March e Herbert A. Simon, Teoria das Organizações, eit., cap. 3.

5 Herbert A. Simon, O Comportamento Administrativo, cit.

Administração não somente reescalona as abordagens, mas principalmente amplia o seu conteúdo e diversifica a sua natureza.

NOVAS PROPOSIÇÓES SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA

Para éxplicar o comportamènto organizacional, a Teoria Comportamenta! se fundamenta no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Assim, um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração é a motivação humana, campo no qual a teoria administrativa recebeu volumosa contribuição.

No decorrer da Teoria das Relações Humanas, verificamos que o homem é considerado um animal complexo dotado de necessidades complexas e diferenciadas. Essas necessidades orientam e dinamizam o comportamento humano em direção a certos objetivos pessoais. Assim que uma necessidade é satisfeita, logo surge outra em seu lugar, dentro de um processo contínuo, que não tem fim, desde o nascimento até a morte das pessoas. Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Hierarquia das Necessidades de Maslow

Maslowb, um psicólogo e consultor americano, apresentou uma teoria da motivação', segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influenciação. Essa hierarquia deAnecessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização)e .

1. Necessidadesjisiológicas: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estào as nece sidades de alimentaçào (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual etc. As

necessidadesjisiológiras estào relacionadas com a sobre-
vivência do indivíduo e com a preservaçào da espécie. Sào necessidades instintivas e que já nascem com o
indivíduo. Sào as mais prementes de todas as necessidadés humanas: quando alguma dessas necessidades
nào está satisfeita, ela domina a direçâo do comportamento. O homem com o estômago vazio nâo tem
outra preocupaçâo maior do que se alimentar. Porém, quando come regularmente e de maneira adequada,
a fome deixa de ser uma motivaçào importante. Quando todas as necessidades humanas estâo insatis-

b Abraham H. Maslow (1908-1970), um dos maiores especialistas em motivaçào humana.
Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, New York, Harper & Row, Publishers, 1954.
e Abraham H. Maslow; "Uma Teoria da Motivaçàn Humana", in O Comportamento Humano na Empresa
- Uma Anlologia, Yolanda Ferreira Balcâo e Laerte Leite Cordeiro, Rio de Janeiro, Fundaçào Getúlio Vargas,
lnstituto de Documentaçào,1971, pp. 340-355.

-:& 5

NECESSI DADES
SECUNDARIAS

NECESSIDADES
PRIMÁRIAS

A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES, SEGUNDO MASLOW

feitas, a maior motivação será a das necessidades fisiológicus e o comportamento do indivíduo terá a
finalidade de encontrar alívio na press o que essas necessidades produzem sobre o organismo.

2. Necessidades de segurança: constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de
segurança ou de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaCa ou privação, a fuga ao perigo. Surgem
no comportamento quando as neeessidodesjrsiológicas estão relativamente satisfeitas. Quando o indivi-
duo é dominado por necessidades de segurança, o seu organismo no todo age como um mecanismo de
procura de segurança e as necessidades de segurança funcionam como elementos organizadores quase
exclusivos do comportamento. As necessidades de segurançu têm grande importância no comportamento
humano, uma vez que todo empregado está sempre em relaC o de dependência à empresa, onde aç8es
administrativas arbitrárias ou decis8es incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança no empre-
gado quanto à sua permanência no emprego. Se essas aç8es ou decis8es refletem discriminação ou favori-
tismo ou alguma política administrativa imprevisível, podem se tornar poderosos ativadores de insegu-
rança em todos os níveis hierárquicos da empresa.

3. Necessidades sociais surgem no comportamento, yuando as necessidades mais baixas (jisiológicas e de
segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estào a necessidade de
associaçào, de participação, de aceitação por parte dos
companheiros de troca de amizade, de afeto e
amor. Quando as necessidudes sociais nâo estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo se torna resis-

tente, antagônico e hostil com relação às pessoas que o cercam. Em nossa s ociedade, a frustraçào das necessidades de amor e de afeição conduzem à falta.de adaptaçào social e à sohdão. A necessidade de dar e receber afeto sâo importantes forças motivadoras do comportamento humano.

4. Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status e de prestígio, e de consideraçâo. Envolvem ainda o desejo de forCa e de adequac o, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A satisfaçào das necessidades de estima conduz a senti-mentos de autocontiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

5. Necessidades de auto-realização' sâo as necessidades humanas mais elevadas e que estâo no topo da hierarquia. Sâo as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potenciál e de continuamente auto-desenvolver-se. Essa tendência geralmente se expressa através do impulso de a pessoa tornar-se sempre mais do que t e de vir a ser tudo o que pode ser.

Auto-realização

Nacessidades Humanas Totais
A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Essas necessidades tomam formas e expressdes que variam enormemente de pessoa para pessoa. Sua intensidade ou manifestaçãó também são extremamente variadas, obedecendo às diferenças individuais entre as pessoas.

A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow pressupõe os seguintes aspectos:

1. Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito ou adequadamente atendido é que o nível imediatamente mais elévádo surge no comportamento. Em outros termos, quando uma necessidade de nível mais baixo é atendida, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevádo possa se desenvolver.
2. Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Algúmas pessoas - graças às circunstâncias de vida - chegam a se preocupar fortemente com necessidades dé auto-realização; outras estacionam nas necessidades de estima; outras ainda nas necessidades sociáis, enquanto muitas outras ficam preocupadas exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas, sem que consigam satisfazê-las adequadamente.
3. Quando as necessidades máis baixas estâo razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados-começam a dominar o co >portamento. Contúdo, quando alguma necessidade dé nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar o comportamento; enquanto gerar tensão no organismo. A necessidade mais importante óú mais premente monopoliza o indivíduo e tende automaticamente a organizar a mobilizaçâo das diversas faculdades do organismo para atendé-la.

4. Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Todos os níveis atuam éonjuntameryte no organismo,
dominando as necessidades mais elevadas sobre as mais baixas, desde que estas estejam suficientemente
satisfeitas ou atendidas. Toda necessidade está intimamente relacionada com o estado dé satisfaçâo o
insatisfaçâo de outras necéssidades. Seu efeito sobre o organismo é sempre global e conjunto e nunca
isolado.

5 . Qualquer comportamento motivado é como um canal pelo qual muitas necessidades fundamentais podem
ser éxpressas ou satisfeitas conjuntamente.

6. Qùalquér frustraçâo au possibilidade dé frustração da satisfaçâo de certas necessidades passam a sér
consideradas áméaças psicológicas. Essas ameaças é que produzem as reaç8es gérais de émergência no
comportamento humano.

INDIVÍDUO

Estímulos /Necessidades Comportamento

A MOTIVAÇÃO DO INDIVÍDUO

Várias pesquisas não chegaram a confirmar cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas até mesmo a invalidaram. Eontudo, a teoria de Maslow é suficientemente bem estruturada para poder oferecer um esquema orientador e útil para o comportamento do administrador.

Frustrações podem ser derivadas de: | f uto-reali-zacão | Satisfações podem ser derivadas de:

Insucesso na profissão
nPslSr >ar nn tr halho
lauto-atualizacãol
Sucesso na profissão
Prazer no trabalho

aixo srarus
Baixo salário
Sensação de ineq idade
Estima
IIIlCIdl;dV Idl:IIILdUd
pelo arranjo físico
Prestígio na profissão

Ba xa interação e relacionamento com colegas, chefia e
Sociais Iamorl
tlevada interação e relacionamento com colegas, chefia e

I Ipo ae zraualllu a
ambiente de trabalho
mal-estruturados
Segurança
ambiente de trabalho
bem-estruturados
Políticas da empresa
Políticas estáveis e

Icc=i P trabalho
Remuneraçào
Fisiolbgicas
para a satisfação das necessidades

A SATISFAÇÃO E A NÃO-SATISFAÇÃO IFRUSTRAÇÃOI DAS NECESSIDADES HUMANAS BÁSICAS

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg9 formulou a chamada teoria dos dois fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas o:

1. Fotores higiênicos ou fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condiçóes dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condiçdes são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estào fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condiçdes físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relaçdes entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos etc. Sãofatores de conlexto e se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo. Herzberg salienta que tradicional-mente apenas osfalores higiênicos eram levados em conta na motivaç o dos empregados: o trabalho anti-gamente era considerado uma atividade desagradável e para fazer com que as pessoas trabalhassem mais tornava-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, liderança democrática, políticas empre-sariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho. Outros ainda incentivavam as pessoas a trabalhar por meio de recompensas (motivaçào positiva) ou punições (motivaçào negativa). Contudo, de acordo com as pesquisas de Herzberg, quando osfatores higiênicos sào ótimos, eles apenas evitam a insatisfaC o dos empregados, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação e, quando a elevam, nào conseguem sustentá-la elevada por muito tempo.
Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, elés provocam a insatisfação dos empre-gados. Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg chama-os defatores higiê-nicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não pro-vocam a satisfaçào. Seu efeito é similar ao de certos remédios higiênicos: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Pelo fato de estarem mais relacionados com a insatisfaçgo, Herzberg também os chama defatores insalisfacientes.
2. Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, pois estào relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, osfatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha.

Os fatores motivacionais
envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de
auto-realizaçào e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Tradicionalmente, con-
tudo, as tarefas e os cargos têm sido arranjados e definidos com a única preocupação de atender aos
princípios de eficiência e de economia, esvaziando os aspectos de desafio e oportunidade para a criativi-
dade individual. Com isto, perdem o significado psicológico para o indivíduo que os executa e passam a
ter um efeito de "desmotivação", provocando a apatia, o desinteresse e a falta de sentido psicológico, já
que a empresa nada mais oferece além de um lugar decente para trabalhar.

Segundo as pesquisas de Herzberg, o efeito dosfatores motivacionais sobre o compor-
tamento das pessoas é muito mais prof ndo e estável. Quando osfatores motivacionais são
ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a
satisfação. Pelo fato de estarem ligados à satisfação dos indivíduos, Herzberg chama-os
também de fatores satisfacientes.
Herzberg salienta que os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas
são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional.
Para ele, "o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma

9 Frederick Herzberg (n. 1923), psicólogo e consultor americano, professor de Administração da Universi-
dade de Utah.
o Frederick Herzberg, Work and Nature ofMan, Cleveland, Ohio, The World Publishing Co.,1966.

Não-satisfação (neutrosl	FATO RES MOTI VACI ONAIS	Satisfação
I nsatisfação	FATO RES HIG I E N I COS	Não-satisfação

FATORES SATISFACIENTES E FATORES INSATISFACIENTES COMO ENTIDADES SEPARADAS

satisfação profissional e, da mesma forma, o oposto da insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação"".

Em outros termos, a teoria dos doisfatores de Herzberg afirma que:

a satisfoção no cargo é funçào do conteúdo ou das atividades desafiantes e estimulantes do cargo que a pessoa desempenha: sào os falores motivacionais o satisfacienles;

a insatisfação no cargo é funçào do contexto, isto é, do ambiente de trabalho, do salário, dos benefícios recebidos, da supervisào, dos colegas e do contexto geral que envolve o cargo ocupado: sào os falores higiénicos ou insalisfacienles.

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo (Como o indivíduo se sente em relaCào a seu CARGO)	Contexto do Cargo (Como o indivíduo se sente em relaçào à sua EMPRESA)
1. O trabalho em si	1. As condiç8es de trabalho
2. Realizaçào	2. Administraçào da empresa
3. Reconhecimento	3. Salário
4. Progresso profissional	4. Relaçòes com o supervisor
5. Responsabilidade	5. Benefícios e serviços sociais

FATORES MOTIVACIONAIS E FATORES HIGIÊNICOS

Fonte: Andrew F. Sikula, Personne/ Administration and Human Resources Management,.New York, John Wiley & Sons, Inc., 1976, p. 88.

Para proporcionar continuamente motivação no trabalho, Herzberg propõe "enrique-cimento de tarefas", também chamado de "enriquecimento do cargo", (job enrichmentj. O

Frederick Herzberg, "O Conceito de Higiene como Motivaçào e os Problemas do Potencial Humano de Trabalho", in Conceitos de Comportamento na Administração, David R. Hampton (org.), São Paulo, EPU,1973, p. 54.

enriquecimento de tarefas consiste em uma constante substituição de tarefas mais simples e
elementares.do cargo por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento indivi-
duacl de cada empregado, oferecendo-Ihe condições de desafio e de satisfação profissional no
cargo: Assim, o enriquecimento de tarefas depende do desenvolvimento de cada indivíduo e
deve ser feito de acordo com suas caracteristicas individuais.

O enriquerimento de tanel P e f %to verticalmente (oliminação do tarofas mais simples e olem ntar s o
adição do tarcfas mais comploxas) ou horizontatmcnte (oliminação do tarofas rolacionadas com cortas ativi-
' dad s o adição dc outras tarefas dif r nt s, mas no mesmo nfvol do dificuld).

Outras atribuiç8e
rrtai: complexa:
adicionadas

Atribuições
básica: do
rargo

inoorporada:

s s do
r o

at buias
incorporada:

Enriquecimento vertiral
rlo cargo

Enriqud ims lateral

Segundo Herzberg, o enriquecimento de tarefas traz efeitos altamente desejáveis, como
o aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo (faltas e
atrasos ao serviço) e redução da rotatividade do pessoal (demissões de empregados). Con-
tudo, alguns criticos desse sistema apontam uma série de efeitos indesejáveis,.como o
aumento de ansiedade pelo constante defrontamento com tarefas novas e diferentes, princi-
palmente quando não são bem sucedidas nas primeiras experiências, aumento do conflito
entre as expectativas pessoais e os resultados de seu trabalho nas novas tarefas enriquecidas,
sentimentos de exploração quando a empresa nâo acompanha o enriquecimento de tarefas
com o enriquecimento da remuneração, reduçâo das relações interpessoais em face da maior
dedicação às tarefas enriquecidas.

ALGUNS EFEITOS POSSIVEIS DO ENRIaUECIMENTO DO CARGO

Fonte: David R. Hampton, Contemporary Management, New York. McGraw-Hill Book Co., 1977. p. 262.

As tcorias de motivaçgo de Maslow e de Herzberg apresentam pontos de concordáncia que permitem um quadro mais amplo e rico sobre o comportamento humano. Os jato s higiênicos de Herzberg se referem às ne< ssidadesprimárias de Maslow (necessidades fisioló- gicas e necessidades de segurança, principalmente, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionars se referem às chamadas netessidades serundárias (neces- sidades de estima e de auto-r o).

MODELO PA HIERAROUIA DE NECEââIDADEB DE MASLOW

MODELO DE FATORES DE MOTIVACdO DE HIGIENE- HERZBERG

UMA COMPARACÁO DOS MODELOS DE MOTIVAÇÃO DE MASLOW E DE HERZBERG

Fonte: Keith Davis, Human Behavior at Work, New York, McGraw-Hill Book Co., 1972, p. 59

ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Comportamental procura demonstrar a variedade de estilos de Administraçdo que estão à disposição do administrador. A Administração das organizações em geral (e das empresas em particular) está fortemente condicionada pelos estilos com que os administra- dores dirigem, dentro delas, o comportamento das pessoas. Por sua vez, os estilos de Admi- nistraçdo dependem substancialmente das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento humano dentro da organização. Essas convicções moldam não

apenas a
maneira de conduzir as pessoas, mas também a maneira pela qual se divide o trabalho, se
planejam e organizam as atividades. As organizações são projetadas e administradas de
acordo com certas teorias administrativas. Cada teoria administrativa se fundamenta em cer-
tas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

Teoria X e Teoria Y

McGregor'2, um dos mais famosos autores behavioristas da Administração, preocupou-se
em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo basea-
do na teoria tradicional, excessivamente mecanística e pragmática (a que deu o nome de
Teoria X) e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comporta-
mento humano (a que denominou Teoria Y).

a) Teoria X

É a concepção tradicional de Administração e se baseia em convicções errôneas e incorretas
sobre o comportamento humano, como, por exemplo:
O homem é indolente e preguiçoso por natureza: ele evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível, em
troca de recompensas salariais ou materiais.
Falta-lhe ambição: não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido e sentir-se seguro nessa
dependência.
O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais op8em-se, em geral, aos objetivos da
organização.
A sua própria natureza o leva a resistir às mudanças, pois procura sua segurança e pretende não assumir
riscos que o ponham em perigo.
A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado
pela administração.

Em função dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, a Teoria X
reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que se limita a fazer as pessoas
trabalharem dentro de certos esquemas e padrões previamente planejados e organizados e
tendo em vista exclusivamente os objetivos da organização. As pessoas são visualizadas
como meros recursos ou meios de produção. A administração segundo a Teoria X se carac-
teriza pelos seguintes aspectos:
. A administração é responsável pela organizaG o dos recursos da empresa (dinheiro, materiais, equipa-
mentos e pessoas) no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos.
A administraçào é um processo de dirigir os esforços das pessoas, incentivá-las, controlar suas açdes e
modificar o seu comportamento para ate der às necessidades da empresa.
Sem esta intervençào ativa por parte da direçdo, as pessoas seriam totalmente passivas em relação às neces-

sidades da empresa, ou mesmo resistiriam a etas. As pessoas, portanto, devem ser persuadidas, recom-
pensadas, punidas, coagidas e controladas: as suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas em
função dos objetivos e necessidades da empresa.

Como as pessoas são primariamente motivadas por íncentivos econômicos (salários), a empresa deve utili-
zar a remuneraç o como um meio de recompensa (para o bom trabalhador) ou dé punição (para o empre-
gado que não se dedique suficientemente à realizaC o de sua tarefa).

z Douglas M. McGregor, "O Lado Humano da Empresa" in O Comportamento Humano no Empresa -
Uma Antologia, Yolanda Ferreira Balcão e Laérte Leite Cordeiro (orgs.), Rio de Janeiro, Fundação Getúlio
Vargas; Serviço de Publicaç8es, 1971, pp. 45-60.

A Teoria X representa o estilo de administração tal como foi definido pela Administra-
ão Cientffica de Taylor, pela Teoria Clássica de Fayol e pela Teoria da Burocracia de Weber
em diferentes estágios da teocia administrativa: o bitolamento da iniciativa individual, o
aprisionamento da criatividade do indivíduo, o estreitamento da atividade profissional atra-
vés do método preestabelecido e da rotina de trabalho . Em outros termos, a Teoria X leva as
pessoas a fazerem exatamente aquilo que a ocganização pretende que elas façam, indepen-
dentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Toda vez que um administrador imponha
arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passe a controlar externa-
mente o comportamento de trabalho de seus subordinados, ele estará fazendo Teoria X.
O fato de ele impor autocriticamente ou de impor suavemente não faz diferença segundo
McGregor: ambas são formas diferentes de se fazer Teoria X. Neste sentido, a própria
Teoria das Rela ões Humanas, em seu caráter demagógico e manipulativo, também é uma
forma suave, macia e enganosa de se fazer Teoria X.

b) Teoria Y

É a moderna concepção de Administração, de acordo com a Teoria Comportamental. A
Teoria Y se baseia em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natu-
reza humana, a saber:

O homem médio n o tem desprazer inerente em trabalhar. Dependendo de condições controláveis, o traba-
Iho pode ser uma fonte de satisfação e de recompensa (quando é voluntariamente desempenhado) ou uma
fonte de punição (quando é evitado sempre que possível pelas pessoas). A aplicaçào do esforço físico ou
mental em um trabalho é tào natural quanto jogar ou descansar.

. As pessoas nào são, por sua natureza intrínseca, passivas ou resistentes às necessidades da empresa: elas
podem tornar-se assim, como resultado de sua experiência profissional riegativa em outras empresas.

As pessoas têm motivaçào básica, potencial de desenvolvimento, padrdes de comportamento adequados e
capacidade para assumir responsabilidades. O homem deve exercitar a autodireção e o autocontrole a
serviço dos objetivos qúe Ihe sào confiados pela empresa. O controle externo e a ameaça de punição nào
sào os únicos meios de obter a dedicação e o esforço de alcançar os objetivos

empresariais.
O homem médio aprende sob certas condiç8es nào somente a aceitar, mas também a procurar responsabi-
lidade. A fuga à responsabilidade, a falta de ambiçào e a preocupação exagerada com a segurança pessoal
são geralmente conseq ências da experiência insatisfatória de cada um e nào uma característica humana
inerente a todas as pessoas. Esse comportamento não é causa; é efeito de alguma experiéncia negativa em
alguma empresa. I
. Acapacidáde de alto grau de imaginaC o e de criatividade na soluç o de problemas empresariais é ampla-
mente - e nào escassamente - distribuída entre as pessoas. Sob certas condiçòes da vida moderna, as
potencialidades intelectuais do homem sâo apenas parcialmente utilizadas.

Em função dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, a Teoria Y
desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático,
através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, libertar potenciais, remo-
ver obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a
objetivos. A administração segundo a Teoria Y se caracteriza pelos seguintes aspectos:
A motivaçào, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o com-
portamento para os objetivos da empresa, todos esses fatores estão presentes nas pessoas. Esses fatores

não são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade da administração proporcionar eondi-
çòes para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si próprias, estas características.
A tarefa essencial da administraç o é criar cnndições organizacionais e métodos de operaçào por meio dos
quais as pessoas possam atingir melhor os seus objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em
direc o aos objetivos da empresa.

A Teoria Y propôe um estilo de administraÇão francamente participativo e democrá-
tico, baseado nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é uma administração
através de controles externos impostos ao indivíduo, a Teoria Y é uma administração por
objetivos que realça a iniciativa individual. As duas teorias são opostas entre si.
No fundo, a Téoria X se fundamenta em uma série de pressuposiçôes errôneas acerca
do comportamento humano e apregoa um estilo de administra ão onde a fiscalização e o
controle externo rígido (representado por uma variedade de meios que garantem o cumpri-
mento do horário de trabalho, a exata execução das tarefas através dos métodos ou das
rotinas e procedimentos de operação, a avaliação do resultado do trabalho, as regras e regu-
lamentos e as decorrentes medidas disciplinares pela sua não-obediência etc.) constituem
mecanismos para neutralizar a desconfiança da empresa quanto às pessoas que nela traba=
lham, já que, por sua natureza, as pessoas são indolentes, preguiçosas, fogem da responsa-
bilidade e somente trabalham quando recebem uma recompensa econômica (o salário) para
tanto. Se o estímulo salarial não vem, o trabalho não sai. Dentro dessa perspectiva, para
vencer a preguiça e a indolência humanas, o salário devè ser utilizado como recompensa (o
salário deve ser maior à medida que o resultado do trabalho é maior) ou como punição (o
salário deve ser menor à medida que o resultado do trabalho for menor). Contudo, o salário
passa a ser o único estímulo válido para a Teoria X, pois prevalece sempre o ambiente de
desconfiança, de vigilância e de controle, tirando-se das pessoas qualquer possibilidade de
; ' iniciativa própria ou de escolha quanto à maneira de trabalhar ou de realizar as tarefas. Em
; oposição à Teoria X, McGregor aponta a Teoria Y, segundo a qual, administrar é basica-
' mente um processo de criar oportunidades, liberar potenciais rumo

ao autodesenvolvimento
das pessoas. Segundo a Teoria Y, as condições impostas pela Teoria X, nestes últimos
cinqiienta anos, condicionaram as pessoas a tarefas superespecializadas e bitoladas, amax-
rando-as a empregos limitados e mecanizados por métodos e processos de trabalho rígidos e

PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X	PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são es'forçadas e gostam de ter . o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsa- bilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

A TEORIA X E A TEORIA Y COMO DIFERENTES CONCEPCÕES A RESPEITO DA NATUREZA HUMANA

nísticos, e que não utilizam todas as capacidades das pessoas, desencorajam a i
e a aceitação de responsabilidades, desenvolvem a passividade e tiram todo o signifi
p cológico do trabalho. Assim, no longo período de predomínio da Teoria X, as pessoas se
acostumaram a ser dirigidas, controladas e manipuladas pelas empresas e a encontrar fora
do trabalho as satisfaç es para as suas necessidades pessoais de auto-realização.

Segundó McGregor, a Teoria Y é geralmente aplicada nas empresas através de um
estilo de uma direção baseado em uma série de medidas inovadoras e humanistas, dentre as
quais salienta as seguintes:

a) DescentralizaçDò das decisões e delegaçdo de responsabilidades' a fim de permitir maior grau de liberdade
para que as pessoas dirijam elas próprias as suas tarefas, assumam os dcsafios delas decorrentes e satis-
façam suas necessidades de auto-realização.

b) AmpliaçDo do cargo para maior s gnijcaçDo do trabalho: ao invés da superespecialização e do contina-
mento de tarefas, a Teoria Y conduz à ampliação do cargo através de sua reorganização e extensão de
atividades, para que as pessoas possam conhecer o significado daquilo que fazem e, principalmente, ter
uma idéia da contribuição de seu trabalho pessoal para as operaCBes da empresa como um todo.

c) Participaçdo nas decisões mais oltós e odministraçDo consultiva: desde que as pessoas possam também ter
alguma participação nas dccis8es tnais elevadas e que as afetam direta ou indiretamente, elas passarão a
comprometer-se com o alcancé dos objetivos empresariais. A administraçDo consultiva nada mais é do
que a concessão de oportunidades para que os empregados scjam consultados a respeito de suas opiniões e
pontos de vista a rcspeito de decisões a serem tomadas pelo nlvel institucional da empresa.

d) Auto-avaliaçDo do desempenho' os programas tradicionais de avaliação do desempenho, nos quais os
chefes medem o desempenho dos subordinados como sc fosse um produto que está sendo inspecionado ao
longo de uma linha de montagem, devem ser substituidos por programas de auto-avaliaçDo do desem-
penho, nos quais a participação dos próprios empregados envolvidos é de capital importância. O impor-
tante é ázer com quc as próprias pessoas sejam encorajadas a planejar e avaliar a sua própria contribui-
ção para os objetivos empresariais e a assumir maiorcs rcsponsabilidades.

SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO

Likert'3, outro importante expoente da Teoria Comportamental, considera a Administração

como um processo relativo, onde não existem normas e princípios válidos para todas as circunstâncias e ocasiões. Ao contrário, a Administração nunca é igual em todas as organizações e pode assumir feições diferentes, dependendo das condições internas e externas da organização.

Tomando por base suas pesquisas, Likert propõe uma classificaçãa de srstemas de Admrnistração, definindo quatro diferentes perfis organizacionais (Perfis Organizacionais de Likert).

Para maior facilidade de compreensão, os quatro sistemas adminrstrativos serão caracterizados apenas em relação a quatro vatiáveis: processo decisorial, sistema de comunicações, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições. Em cada um dos quatro sistemas adminrstrativos abaixo, essas quatro variáveis apresentam diferentes características:

3 Rensis Likert, Novas PadrBes de AdrninútiaçDo, São Paulo, Livraria Pioneira Editora,1971 A Organização Humana, São Paulo, Editora Atlas, 1975; AdministrarDo de Conjlitos: Novas Ábordagens, São Paulo, Editora McGraw-Hill do Bra il,1980.

a) Sistema I: "Autoritário Coercitivo": é um sistema administrativo autocrático e forte, coercitivo e fortemente arbitrário e que controlá rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É o sistema mais duro e fechado. Suas principais características são:

1. Processo decisorial: totalmente centralizado na cúpula da organização. Todas as ocorrências imprevistas e não-rotineiras devem ser levadas à cúpula para resolução e tódos os eventos devem ser exclusivamente decididos pela cúpula empresarial. Neste sentido, o nlvel institucional torna-se sobrecarregado com a tarefa decisorial.

2. Sistemo de comunicações: é bastante precário. As comunicaç8es ocorrerr> sempre verticalmente, no sentido descendente, carregando exclusivamente ordens e raramente orientaç8es. Não existem comunicaçdes laterais. As pessoas não sào solicitadas a gerar informação, o que faz com que as decis8es tomadas na cúpula se alicercem em informaGBes limitadas e geralmente incompletas ou errôneas.

3. Relacionamento interpessoal: o relacionamento entre as pessoas é considerado prejudicial ao bom andamento dos trabalhos. A cúpula empresarial vê com extrema desconfiança as conversas informais entre as pessoas e procura coibi-las ao máximo. A organização informal é simplesmente vedada. Para evitá-la, os cargos e tarefas sào desenhados para con ,nar e isolar as pessoas umas das outras e evitar o seu relacionamento.

4. Sistema de recompensas epunições: há uma ênfase nas puniGBes e nas medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e de desconfiança. As pessoas precisam obedecer às regras e regulamentos internos à risca e executar suas tarefas de acordo com os métodos e procedimentos em vigor. Se as pessoas realmente cumprem fielmente as suas obrigaç8es, elas não estão fazendo nada mais do que sua obrigaçào. Daí a ênfase nas puniç8es, para assegurar o cumprimento das obrigaç8es. As recompensas são raras e, quando eventualmente ocorrem, são predominantemente materiais e salariais.

b) Sistema 2: "Autoritário Benevolente": é um sistema administrativo áutoritário que constitui uma variação atenuada do Sistema l. No fundo, é um Sistema 1 mais condescendente e menos rígido. Suas principais características são:

1. Processo decisorial: centralizado na cúpula administrativa, permitindo uma diminuta delegação quanto a decis8es de pequeno porte e de caráter rotineiro e repetitivo, baseadas em rotinas e prescriç8es é sujeitas a aprovação posterior, prevalecendo o aspecto centralizador.

2. Sistema de comunicações' relativamente precário, prevalecendo as comunicaç8es verticais e descendentes,
embora a cúpula se oriente em comunicaç8es ascendentes, vindas dos escal8es mais baixos, como
retroação de suas decis8es.
3. Relacionamento interpessoal: a organização tolera que as pessoas se relacionem entre si, em um clima de
condescendência relativa. Contudo, a interação humana é ainda pequena e a organização informal é
incipiente. Embora muitas vezes se possa desenvolver, a organização informal ainda é considerada uma
ameaça aos interesses e objetivos da empresa.
4. Sistema de recompensas e punições:j ainda há ênfase nas puniçde e nas medidas disciplinares, mas o
sistema é menos arbitrário e oferece algumas recompensas materiais e salariais mais freq entes e raras
! recompensas do tipo simbólico ou social.

c) Sistema 3: Consultivo: trata-se de um sistema que pende mais para o lado participa-
tivo do que para o lado autocrático e impositivo, como nos dois sistemas anteriores. Repre-
senta um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional. Suas principais carac-
terísticas são as seguintes:

1. Processo decisorial: é do tipo participativo e consultivo. Participativo porque as decis8es específicas são
delegadas aos diversos nlveis hierárquicos e devem orientar-se pelas políticas e diretrizes def midas pelo
nível institucional para balizar todas as decis8es e aç8es dos demais níveis. Consultivo porque a opinião e
pontos de vista dos níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam.
Obviamente, todas as decís8es são posteriormente submetidas à aprovação da cúpula empresarial.

2. Sistema de comunicações prevê comunicaç8es verticais no sentid0 descendento (mais vOh   :
tação ampla dò que para ordens específcas) e ascendente, bem como comunicaç8es taterais ontre os
A empresa desénvolve sistemas internos de comunicação para facilitar o seu fluxo.
3. Reiacionamento interpessoal: o temor e a ameaça de castigos e sanç8es disciplinares não chegam a consti-
tuir elementos ativadores de uma organização informal clandestina, como ocorre no Sistema I e, em menor
grau, no Sistema 2. A confiança depositada nas pessoas já é bem mais elevada, enrbora ainda não com-
pleta e definitiva. A empresa cria condiç8es relativamente favoráveis a uma organização infocmal sadia e
positiva.
4. Sistema de recompensas epunições: há ênfase nas recompensas materiais (como incentivos salariais, atra-
tivos de promoç8es e novas oportunidades profissionais) e simbólicas (como prestígio e statusy, embora
eventualmente ocorram puniç8es e castigos.

d) Sistema 4: "Participativo"' é o sisterna administrativo democrático, por excelência.
É o mais aberto de todos os sistemas apontados por Likert. Suas principais caracte-
rísticas são as seguintes:

1. Processo decisorial: as decis8es são totalmente delegadas aos níveis organizacionais. Embora o nível insti-
tucional defina as políticas e diretrizes, ele apenas controla os resultados, déixando as decisdes totalmente
a cargo dos diversos níveis hierárquicos. Apenas em ocasi8es de emergência, os altos escal8es assumem
decisivamente, porém sujeitando-se à ratificação explícita dos grupos envolvidos.
2. Sistema de comunicações: as comunicaç8es fluem em todos os sentidos e a empresa faz investimentos em
sistemas de informação, pois são básicos para sua flexibilidade e eficiência.
3. Relações interpessoais o trabalho é quase totalmente realizado em equipes. A formação de grupos espon-
tâneos é importante para o efetivo relacionamento entre as pessoas. As relaçbes interpessoais baseiam-se
principalmente na confiança mútua entre as pessoas e não em esquemas formais (como descriç8es de
cargos, relaç8es formais previstas no organograma etc.). O sistema.permit participação e envolvimento
grupal intensos, de modo que as pessoas se sintam responsáveis pelo que 8ecidem e fazem em todos os
níveis organizacionais.
4. Sistema de recompensas epuniçdes' há uma ênfase nas recompensas, notadamente as simbólicas e sociais,
embora não sejam omitidas as recompensas materiais e salariais. Muito

raramente ocorrem puniç8es, as
quais quase sempre são decididas e definidas pelos grupos envolvidos.

Os quatro sistemas apontados por Likert têm a vantagem de mostrar as diferentes e
gradativas alternativas existentes para administrar as empresas (ver quadro na página seguinte) .
Enquanto o Sistema I se refere ao comportamento organizacional autoritário e auto-
crático, qùe lembra em muitos sentidos a Teoria X caracterizada por McGregor, o Sistema 4
- no lado diametralmente oposto - lembra a Teoria Y.

O Sistema I geralmente é encontrado em empresas que utilizam mão-de-obra intensiva e tecnologia rudi-
mentar, onde o pessoal empregado é de nível extremamente baixo, como ocorre na área de produção das
empresas de construção civil ou construção industrial (como nos casos de construçdes de hidrelétricas, pavi-
mentação de estradas etc.).
O Sislema 2 é freqilentemente encontrado em empresas industriais que utilizam tecnologia mais apurada e
mão-de-obra mais especializada, mas mantendo ainda alguma forma de coerção para não perder o controle
sobre o comportamento das pessoas (como no cas -da área de produção e montagens de empresas indus-
triais, e nos escritórios de éertas fábricas etc.).
O Sistema 3 é usualmente empregado em empresas de serviços (como é o caso dos bancos e financeiras) e em
certas áreas administrativas de empresas industriais mais organizadas e avançadas em termos de relaçees com
empregados.
O Sistema 4 é pouco encontrado na prática - tem sido localizado em empresas que utilizam sofisticada
tecnologia e onde o pessoal é extremamente especializado e desenvolvido (como é o caso de empresas de

SISTEMASDE ADMINISTRAÇÃO

Variáveis Principais	Autoritário-Cocrcitivo	Autoritário-&nevolente	3 Consultivo	4 Participativo
Processo Decisorial	Totalmente centralizado na cúpula.	Centralizado na cúpula mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo panicipaç o e delegaç o.	Totalmente delegado e descentralizado. Nlvel institucional dcfine políticas e controla resultados.
Sistema de Comunicaçees	Bastante precário. Apcnas comunicações venicais descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicaCBes descendentes sobre as ascendentes.	Procura-se facilitar o fluxo no sentido venical(descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
Relações tnterpessoais	Provocam desconfiança. Organizaçào informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas, com certa condescend8ncia. Organização informal incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Certa confiança nas pessoás .e nas suas relaç8es. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de umã organização informal sadia.	Trabalho realizado em equipes. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envplvimento grupal intensos.
Sistemas de Recompensas	Enfase em punições e medidas disciplinares. Obedi@ncia estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas	Enfase em puniçùes e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais freqÚen-	Enfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras puni-	Enfase nas recompensas sociais. Récompensas materiais e salariais freq0entes. Punições

serviços de propaganda, de consultoria cm enB haria e cm administração); ondc os pro
vem uma atividadc extrcmamentc complexa.
Likcn salienta que os quatro sistcmas não têm limitcs dcfinidos cntrc si: uma cmpresa pode. cstu
acima do Srstemo 2 e abaixo do Sistemn 3, ou seja, ao redor dc 2,5. Podc tambEm ser caracteristicamentc 2
no processo decisorial e 3 nos sistemas dc rccompensas.
Igualmente, pode ter um dcpanamcnto ou uma subunidade (como a árca dc produção) ondc prcdomine o
Sistema l, enquanto em outro departamcnto ou subunidade (como a árca de proccssamento dc dados) predo-
mina o Sistema 4.
Liken construiu uma esptcie dc questionário para detcctar as caractertsticas organizacionáis das empresas no
sentido de saber qual sistema administrativo clas estão utilizando. Essc questionário dcfine o chamado
"Perji! OrgonizacJona! de Likert" e situa a cmpresa em função do estilo dc administraçgo que nela predo-
mina 4.
De acordo com suas pesquisas, Liken constatou que, quanto mais prbximo do Srstcma 4 estiver situado o
estilo de administraçgo da emprcsa, tanto maior será a probabilidadc de havcr alta produtividadc, boas
relaç8es no trabalho e elcvada rcntabilidadc. Por outro lado, quanto mais uma emprcsa se aproximar do
Sistema 1, tanto maior a probabilidade dc scr inefciente, de manter pfssimas rclaç8es no trabalho e de sc
deparar com repctidas crises financeiras. Uma rápida transformação de cstilo de administração rumo ao
Sistema 4 não produz gcralmente aumcntos rápidos de produtividade e mclhoria substancial nas rclaçdes no
trabalho. O imponante é que o Sistema 4 constrói lcntamtnte uma estrutura firme de cspirito de equipc,
flcxfvcl c responsávcl e quc proporciona uma espé<ic dc "vorlável guio" para o componamento dos empre-
gados c para as suas relaçõcs no trabalMo.

Um aspecto importante é que a estrutura organizacional tradicional (representada
pelos Sistemas 1 e 2) utiliza apenas a forma individual de administraçgo: o modelo de intera-
ção homem-a-homem, isto é, a vinculação direta e exclusiva entre superior-subordinado.

ORGANOGRAMA TIPICO PADRÃO OE ORGANIZACÃO HOMEM-A-HOMEM

Fonte: Rensis Likert, Nqvvs Padides de Administração. São Paulo, Livraria Pioneira Editora. 1971, p. 132.

As novas estruturas organizacionais (representadas pelos Sistemas 3 e 4) utilizam o
modelo de organização grupal.
Na realidade, o Sistèma 4 utiliza um modelo de organização grupal que se superpõe.
Cada grupo de trabalho vincula-se ao restante da empresa através de pe soas que são mem-
bros de mais de um grupo. Essas pessoas que superpõem sua vinculaç o e seu relacionamento
com mais de um grupo são denominadas "elos de vinculação superposta". S o verdadeiros

D. Anthony Butterfeld c Gcorgc F. Fams, "O Perffl IhBan < on de Likcn: Análfsc MModolbgica e
Testc da Teoria do Sistema 4 no Brsil" , Rrvrsta dc AdministrmFdo Pública, Fhndação Gctúlio Vargas, vol. 7, n" 3,
pp.19-31, jul./sct.,1973.

PÃDRÃO GRUPAL DE ORGANIZAÇ O

Fonte: Rensis Likert, Novos Padrões de Administrafão, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1971, p. 132.

elos de ligação entre diferentes grupos de trabalho, o que proporciona uma dinâmica total-
mente nova no sistema. Na prática, a estrutura organizacional permite uma vinculação de
grupos superpostos da seguinte maneira:

A FORMA DE ORGANIZAÇÁO EM GRUPOS SUPERPOSTOS

Fonte: Rensis Likert, Novos Padrões de Administração, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1971, p. 130.

A interação ocorre não somente entre os subordinados, mas entre os subordinados e
superiores. Em cada nível hierárquica, todos os subordinados componentes de um grupo
de trabalho afetados por uma determinada decisão nela se enZolvem consideravelmente.
Cada grupo de trabalho se compõe de um superior e de todos os subordinados a esse su-
perior. Desta forma, um ou mais indivíduos de cada grupo passam a comportar-se como
elos de vinculação com os demais grupos da empresa. Daí os "elos de vinculação super-
posta ' '.

Assim, o Sistema 4 repousa basicamente em três aspectos principais:

a) A utilização de prlnclpios e técnicos de motivação ao invés da dialética tradicional de "recompensas e

puniç8es".

b) A composição de grupos de trabalho altamente motivados, estreitamente entrelaçados e capazes de se empenharem totalmente para alcançar os objMivos empresariais. A compet8ncia técniCa não deve ser esquecida. O papel dos "elos de vinculoçeo superposta" é fundamental.

c) A adoção dos ` princfpios de relações de apoio"' a administração adota metas de elevado descm
para si própria e para todos os empregados, e estabelece os meios adequados para atingi-las. Essas mets
de eficiência e produtividade podem ser melhor alcançadas através de um sistema de administração que
permita condições de satisfazer também aos objetivos individuais dos empregados.

ESTRUTURA DE ORGANIZAÇ O COMPOSTA DE GRUPOS FUNCIONAIS
COM ELOS DE VINCULAÇÁO ENTRE ELES

Likert preocupa-se com a avaliação do comportamento humano na organização. Para
ele as variáveis administrativas (como o estilo de Administração, as estratégias, a estrutura
etc.) sã `
organizacional, a tecnologia empregada o chamadas variáveis causais", enquarito
os itens de comportamento (como a lealdade, capacidades, atitudes, comunicaçbes, intera-
ção efetiva, tomada de decisôes etc.) são chamados "variáveis intervenientes . As variáveis
causais provocam estimulos que atuam nos indivíduos (variáveis intervenientes) e criam
certas respostas, que são as ` variáveis de resultado".

O MODELO DE ORGANIZAÇ lO DE LIKERT

As variáveis intervenientes dependem, em grande parte, das variáveis causais e têm
influência nas variáveis de resultadoftnal. Muitos executivos calculam a eficiência da organi-
zação apenas em termos de produtividade ou produçâo física (variáveis de resultado), negli-
genciando as variáveis intervenientes. Assim, freqtientemente, surge uma dificuldade: exe-
cutivos que se baseiam apenas nos resultados de produção são rapidamente promovidos para
cargos mais elevados em conse iiência do êxito demonstrado deixando a seus sucessores
uma grande quantidade de fragmentos intervenientes , cuja ordenação e correção exigem
longo periodo de trabalho árduo.

Se o adminisrrador
ndo:

SISTEMAS 1 ou 2

Variáwis
causi:

Variáveis
int rvsnient s

Variávsis
de esu/tsdo

empregauos empregaaos

DECORRENCIAS DOS SISTEMAS 1 E 2 OU 4

Adaptedo de: Rensis Likert. "New Patterns in Sales Management. " In: Martin R. Warshaw Ied.I, Changing Perspectives in Marketing Management, Ann Arbor, Mich., University of Michigan Bureau of Business Research, 196 2 .

ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA SOCIAL COOPERATIVO

- Antecipando-se ao surgimento da Teoria Comportamental, um executivo americano, Chester Barnard, publicou em 1939 um livro propondo uma teoria da coopPração para expli- i car as organizaçòes ' .

5 Ch st r I. Barr,ard, As Funçórs do F'rerutivo, São Paulo, Ed. Atls,1971

Y

TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINIST ÇAo

Para Barnard, as pessoas não atuam isoladamente, mas através de interaçôes com
outras pessoas, pat'a poderem alcançar da melhor maneira os seus objetivos. Nas interações
humanas, as pessoas envolvidas se influenciam mutuamente: sgo as relações sociais. Graças
às diferenças individuais, cada pessoa tem as suas próprias características pessoais, suas
capacidades e suas limitaçdes. Para poderem sobrepujar suas limitações e ampliar suas capa-
ádades, as pessoas precisam cooperar entre si para melhor alcançar seus objetivos. É através
da participação pessoal e da cooperaçâo entre as pessoas que surgem as organizações.

Assim, s organizações são sistemas cooperativos e que têm por base a racionalidade.
Trocando em miúdos: as organizações são sistemas sociais baseados na cooperação entre as
pessoas. Uma organização somente existe quando ocorrem três condições:

a) interação entre duas ou mais pessoas;
b) desejo e disposição para a cooperaçdo;
c) finalidade de alcançar objetivo comum

A cooperação é o elemento essencial da organização e ela varia de pessoa para pessoa.
A contribuiçâo de cada pessoa para o alcance do objetivo comum é variável e depende do
resultado das satisfações e insatisfações obtidas realmente ou percebidas imaginariamente
pelas pessoas como resultado de sua cooperação. Dáí decorre a racionalidade. As pessoas
cooperam desde que o seu esforço proporcione satisfações e vantagens pessoais que justifi-
quem tal esforço.

A cooperaçdo é fruto da decisão de cada pessoa em funç o dessas satisfações e vanta-
gens pessoais. Quando a organização é composta de poucas pessoas, os objetivos organiza-
cionais se confundem com os objetivos pessoais de cada uma delas. Se um grupo de pessoas
se reúne para formar um empreendimento, os objetivos desse empreendimento são decor-
rentes dos objetivos prssoais que levaram cada pessoa a cooperar nele.

Mas, à medida que esse empreendimento cresce e requer um volume maior de ativi-
dades e, conseqttentemente, de pessoas, torna-se necessária uma maior divisão do trabalho e
um desdobramento da hierarquia. Assim, os objetiros organizacionais (como p. ex.: lucrati-
vidade, produtividade, redução de custos, manutenção de
disciplina, de ordem, do horário

c,) permanecem comum aos objetivos pessoais daqueles que criaram a organização, e que
estão na cúpula da hierarquia, mas se distanciam gradativamente dos objetivos p sroais
daqueles que estão nos nfveis mais baixos da hierarquia (como p. ex.: salários, beneficios,
maior conforto no trabalho, regalias pessoais etc.).

A organização é um sistema de forças ou atividades, conscientemente coordenadas, de
dois ou mais indivfduos. O desejo de cooperar depende dos incentivos oferecidos pela orga-
nização e esta precisa influir no comportamento das pessoas através de incentivos materiais
(como salário e beneffcios sociais), de oportunidades de crescimento, de consideração, pres-
tfgio ou poder pessoal, de condições ffsicas adequadas de trabalho etc. Em outros termos, a
organização oferece uma variedade de incentivos para obter a cooperação das pessoas em
todos os nfveis hierárquicos.

Dentro desse esquema, cada pessoa precisa alcançar simultaneamente os objetivos
organizacionais (para se manter ou crescer na organização) e os seus objetivospessoais (para
obter satisfações). Em outros termos utilizados por Barnard: a pessoa precisa ser eficaz
(alcançar objetivos organizacionais) e precisa ser efrciente (alcançar objetivospessoa) p a
obreviver no sistema.

EF ICACIA

EFICIENCIA

EFICÁCIA E EFICIÊNCIA SEGUNDO BARNARD

A função do executivo, isto é, de cada administrador dentro da organização, é a de criar e manter um sistema de esforços cooperativos. Como a coopera ão é essencial para a sobrevivência da organização, essa função básica do executivo consiste na tomada de ! decisões capazes de incentivar a coordenação da atividade organizada.

PROCESSO DECISORIAL

A teoria da decisão nasceu com Herbert Simon'6, que a utilizou como base para explicar o comportamento humano nas organizações".

A Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões. Neste sistema, cada pessoa participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativa# mais ou menos racionais de comportamento. Assim, a organização está permeada de decisões e de ações. Nas teorias anteriores muita importância foi dada às ações e nenhuma às decisões que as provocaram.

Para a Teoria Comportamental não é somente o administrador quem toma as decisões. , Todas as pessoas dentro de uma organização, em todas as áreas de atividades, em todos os níveis hierárquicos e em todas as situações estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com o seu trabalho. A organização é um complexo sistema de decisões.

i Herbert Alexander Simon, da Escola Superior de Administração Industrial do Carnegie Institute of Tech-
nology é uma das maiores tiguras do behaviorismo e o criador da Teoria das Decisões. É o ganhador do Prêmio
Nobel de Economia de I978.

Herbert A. Simon, O Gomportamento Administralivo, cit.

TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇAÓ

A Organização como am Sistema de Decisões

O comportamento humano nas organizaçôes é visualizado diferentemente pelas várias e sueessivas teorias de Administraçâo's:

a) para a Teoria Clássica da Adminrstraçdo, desenvolvida por Taylor e Fayol separadamente os indivíduos participantes da organização são instrumentos passivos cuja produtividade varia e pode ser elevada mediante um incentivo econômico (plano de remuneração de acordo com a produção) e condiçbes físicas ambientais de trabalho favoráveis. É uma posição simplista e mecanicista;

b) para a Teoria dos Reloções Humunas, desenvolvida a partir de Mayo e Lewin, os indivíduos participantes da organizaç ò possuem necessidades, atitudes, valores e objetivos pessoais que precisam ser identifica-dos, estimulados e compreendidos, para se conseguir a sua participação na organização, condição para sua eficiência. É uma posição limitada;

c) para a Teoria Behaviorista du Administração, os indivíduos participantes da organização percebem, raciocinam e agem racionalmente e defendem a sua participação oú a não-participaç o na organização, como indivíduos tomadores de opinião e decisão e resolvedores de problemas. Porém, os indivíduos se comportam racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados característicos de determinada situação tal como se apresenta a eles, como veremos adiante.

A organização é um sistema de decisões onde cada pessoa participa consciente e racio-nalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que se lhes apresentam pela frente, de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Os pro-cessos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comporta-mento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja, influencia aquilo que vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que apreeia e deseja. Em outros termos, a pessoa decide em função de sua percepção das situações.

Teoria da Decisão

l7ecisão é o processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir. Existem, no mínimo, seis elementos comuns a toda decisão'9:

1. Tomador de decisdo: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação.

2. Objetivos: são os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas aç8es.

3. Preferênclas: são os critérios que o tomador de decis o usa para fazer sua escolhá.

4. Estratégla: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir os objetivos. Depende dos recursos de que pode dispor.

5. Situação: sào os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, muitos dos quais fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.

6. Resultado: é a conseqiiência ou resultante de uma dada estratégia.

s H. A. Simon, D. W. Smithsburg & V. A. Thompson, Public Administration, New York, Knopf,1950, pp. 381 e 382.

9 Richard J. Tersine, "Organization Decision Theory - A Synthesis", in Management, Selected Readings, George R. Terry (ed.), Homewood, I11., Richard D. Irwin, Inc.,1973, p.139.

Para um indivíduo seguir um curso de ação, ele deve abandonar outros cursos que se lhe apresentem como alternativas. Há sempre um processo de seleção, isto é, de escolhas de alternativas. Esse processo de seleção pode ser tanto uma ação reÍlexa condicionada (como o fato de uma datilógrafa bater as teclas de sua máquina), como um produto de uma cadeia complexa de atividades chamada planejamento ou projeção. Em qualquer caso, porém, todo curso de ação é orientação no sentido de um objetivo a ser alcançado. A rarionalidade está implícita nesta atividade de escolha. O tomador de decisão escolhe uma alternativa entre i ; outras: se ele escolhe os meios apropriados para alcançar um determinado fim, a decisão é considerada racional.

A racionalidade, portanto, reside na escolha dos meios (estratégia) mais adequados para o alcance de determinados fins (objetivo), no sentido de obter os melhores resultados.

Porém, as pessoas se comportam racionalmente apenas em função daqueles aspectos da situação que conseguem perceber e tomar conhecimento (cognição). Os demais aspectos da i situação que não são percebidos ou não são conhecidos pelas pessoas - embora existam na realidade - não interferem sobre suas decisões. A esse fendmeno se dá o nome de racionalidade limitada: as pessoas tomam decisões racionais (adequação de meios-fins) apenas em relação aos aspectos da situação que conseguem perceber e interpretar.

Etapas do Processo Decisorial

O processo decisorial é complexo e depende tanto das características pessoais do tomador de decisões quanto da situação em que está envolvido e da maneira como percebe essa situação.

A rigor, o processo decisorial se desenvolve em sete etapas, a saber:

I . percepção da situaçào que envolve algum problema;
2. análise e definiçào do problema;
3. definiçào dos objetivos;
4. procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;
5. escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
6. avaliação e comparação dessas alternativas;
7. implementação da alternativa escolhida.

O gráfico a seguir permite uma visualização melhor.

Cada uma dessas etapas intluencia as demais e todo o conjunto do processo.

Nem sempre essas sete etapas são sFguidas à risca. Se a pressão for muito forte para
uma solução imediata, as etapas 3, 5 e 7 podem ser abreviadas ou suprimidas. Quando não
há nenhuma pressão, algumas delas podem ser ampliadas ou estendidas no tempo.

Decorrências da Teoria das Decisões

Simon salienta que o processo decisorial começa com o indivíduo e permite-lhe solucionar
problemas ou defrontar-se com situações. A subjetividade nas decisdes individuais é muito
rande. Simon dá alguns recadosm:

zo Her r A. Simon, O Comportomcnto Administra ivo, cil.

1
Percepção
da
situação

2
Análise e
definição do
problema

3
Definição
dos
objetivos

4
Procura de
alternativas
de sol ução ,

5
Avaliação e
o mparação
dessas alternativas

6 \
soolha
da alternativa
adequada

7.
I mplemeritação
da alternativa
esoolhida

ETAPAS DO PROCESSO DECISORIAL

a) Racionalidade limitado: para tomar decis8es a pessoa precisaria de um n mero muito grande de informa-
ç8es a respeito da situaCgo, para que pudesse analisá-las e avaliá-las. Como isto está além da capacidade

individual de coleta e análise, a pessoa toma decisees através de "pressuposiçees", isto é. de premissas
que ela assume subjetivamente e nas quais baseia a sua escolha. As decis8es, portanto, se relaciónam com
uma parte da situaçáo ou com alguns aspectos dela.

b) lmperfeiçdo das derisóes: não existem decisees perfeitas: apenas umas sgo melhores do que outras quanto aos resultados reais que acarretam. Para proceder de maneira racional em suas aç8es, a pessoa precisa freqtlentemente escolher entre diferentes alternativas, as quais se diferenciam entre si pelos seus resultados; estes, por sua vez, devem estar ligados aos objetivos que a organizaç8o, como um todo, pretende atingir. O processo decisório racional implica a comparaçgo de caminMos (cursos de ação) distintos atravEs da avatiação prEvia dos resultados decorrentes de cada um deles e do confronto entre tais resul- _tados e os objetivos que se deseja atingir. O critErio norteador empregado na decisão E a efci2ncia, isto E, a obtenção de resultados máximos com meios limitados.

c) Relutividade das derisóes' no processo decrsoriol, a escolha de uma alternativa qualquer implica a renúncia das demais alternativas e a criação de uma seq08ncia de novas situaç8es e alternativas ao longo do tempo. A esses leques de alternativas em cada decisão se dá o nome de "árvore de decrs8o".

De um modo genérico, toda decisão b, até certo ponto, uma acomodaç o, pois a alternativa escolhida jamais permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visadòs, representando apenas a melhor soluçfto encontrada naquelas circunstáncias. A situaçgo do meio ambiente inevitavelmente limita as alternativas disponíveis, estabelecendo o nfvel que se pode atingir na consecução de um objetivo. Este nfvel nunca E btimo, mas apenas satisfatório.

d) Hierarquizaçdo das decrs8es: o comportamento E plonejado sempre que 6 guiado por objetivos, e E racional quando escolhe as alternativas mais adequadas que levam à consecução dos objetivos.

Simon utiliza o conceito de hierarqula para distinguir o que seja um meio e o que seja um fim. Uma contração muscular E meio para obtenção do movimento de um dedo. Esta ação pode ser vista como um fim apenas parcial, pois ela em si é meio para se atingir um fim de ordem maior_, como o de apertar a tecla de uma máquina de escrever; por sua vez, este movimento E apenas meio para se conseguir uma carta datilografada, a qual, albm de ser fm parcial, constitui um meio de algutm expressar idEias a outras pessoas, atravEs da comunicaçgo escrita. Portanto, os objetivos visados pelas aç8es das pessoas obedecem entre si a uma hierarquio, onde um nivel qualquer E fim em relação ao nfvel mais baixo e meio em relaçgo aos de ordem maior. O problema, para Simon, b que nunca os indivfduos t8m, de uma maneira consciente, uma idtia completa desta hierorquia de objetlvos da organização, sendo os objetivos finais muitas vezes formulados de maneira obscura e contraditbria.

e) Racfannlidade administrativa: para Simon, existe uma

racionalidade no comportamento administrativo,
pois comportamento dos indivfduos nas organizaç8es é planejado, isto E, orientado no sentido de
alcançar objetivos previamente definidos da maneira mais adequada.
As situaç8es simples, nas quais um homem planeja e executa o seu prbprio trabalho, exigem decis8es
pessoais. PorEm, à medida que esta tarefa se expande e aumenta, exigindo o esforço de várias pessoas '
para levá-la a cabo, a simplicidade desaparece, tornando necessário o trabalho organizado do grupo. As
técnicas que facilitam a aplicação do trabalho organizado constituem os processos admln trativos.
Assim, os processos administrntivos sio basicamente processos decisórios pois consistem no estabeleci- ',
mento de mEtodos de rotina para selecionar e determinar os cursos de ação mais adequados e n sua
comunicaçgo às pessoas por eles afetados. Se a tarefa do grupo consiste em construir um barco, com a-se
pela preparação do seu desenho, o qual, uma vez aprovado pela organizaçáo, passa a limitar e guiar a
atividade das pessoas que devergo construir o barco.
f) 1)luência orgonizacional: a organ zaç o retira de seus participa tes a faculdade de decidir independente-
mente sohre certos assuntos e a substitui por um processo decisório próprio e previamente estabelecido
As decis8es que a organizaçgo toma pelo indivfduo consistem, ordinariamente, em:

a) Divisão de tanefas: a organização focaliza e limita a atençeio de cada um dos seus funcionários para
atividades e funç8es especfficas, que sgo os seus cargos.
b) PadnBes de desempenho: são padr8es que servem de guia e orientaç8o para o comportamento racion
das pessoas e para a atividade de controle pela organização.
c) Sistemas de autorldode: constituem meios importantes para influenciar e condicionar o comporta-
mento das pessoas. São estabelecidos pela hierarquia formal e pelo sistema informal de influenciaç&o
das pcssoas.
d) Canais de comunlct do: se estendem em todas as dircç8es, proporcionando o fornccimento de infor-
maç8es vitais no p decisório de toda a organização.
i) 7heinamento c doutrinardo: a organizaçgo pretende por estes meios inculcar nos seus participanta os -
critirios de decisão que ela pretende manter.

HOMEM ADMINISTRATIVO

Para abastecer o processo decisorial, a organização precisa coletar e processar uma enorme
variedade de informações para permitir a escolha de alternativas, em situações que nunca
revelam todas as opções disponíveis, nem os possíveis resultados dessas alternativas. A capa-
cidade da organização de coletar e processar tais informações para proporcionar às pessoas
que decidem, no tempo hábil, as bases para que possam ser bem sucedidas na escolha, é
bastante limitada. Assim, o tomador de decisão não tem condição de analisar integralmente
todas as situações nem de procurar todas as alternativas possíveis. Muito menos de buscar a
melhor alternativa òu a alternativa mais adequada entre todas. Desta maneira, o comporta-
mento administrativo não é otimizante nem procura a melhor maneira, mas é satisfaciente,
pois procura a maneira satisfatória entre aquelas que conseguiu comparar.

O próprio indivíduo, para Simon, é um homem que se contenta (um "satis,ficer"): para
sua satisfação não precisa do máximo absoluto, mas sim do suficiente para se contentar,
dentro das possibilidades ou da situação. O termo "satisficer" foi introduzido por Simon2'
para significar que o homem ser pre considera suas satisfaçdes contentando-se com o que
está ao seu alcance, mesmo que seja um mínimo, mas que, na situação ou no momento,
represente para ele o máximo. Com isto atenua-se o conceito do "homem econômico", cujas
aspiraçdes são predominantemente objetivas, procurando sempre a maximização absoluta
ou a melhor maneira de fazer algo.

O behaviorismo põe ênfase no "homem administrativo" ao invés do "homem econô-
mico" (Teoria Clássica ou do "homem social" (Teoria das Relações Humanas). O homem
administrativo procura apenas a "maneira satisfatória" e não a melhor maneira ("the best
way") de fazer um trabalho. O comportamento administrativo é satisfacienie ("satisficer")
e não otimizante, pois o homem administrativo toma decisões, sem poder procurar todas as
alternativas possíveis: não procura o máximo lucro, mas o lucro adequado; não o preço
ótimo, mas o preço razoável.

A Teoria Clássica sustentava que as organizaç8es ao buscarem alcançar racionalmente os seus objetivos
procuravam infindavelmente um comportamento racional ótimo, ou seja, o

melhor padrão possível de orga-
nização, só se detendo quando o conseguiam. Ao explicar o comportamento de busca de soluç8es, March e
Simon22 salientam que as organizaç8es procuram uma solução satisfatória e não uma solução ótima: o
comportamento de busca se deterá quando a organização encontrar um padrão considerado aceitável ou
razoavelmente bom. Quando a realização da organização cair abaixo desse nível, nova busca de soluç8es será
tentada.
O processo decúorial se caracteriza pelos seguintes aspectos:

1. O tomador de decisbes evita incerteza e segue as cegras padronizadas para as decis8es.
2. Ele mantém as regras e as redefne somente quando sob pressão.
3 . Quando o ambiente muda subitamente e novas estatísticas afloram ao processo decrsório, a organização é
relativamente lenta no ajustamento. Ela tenta utilizar seu modelo atual para tidar com as condiç8es modi-
ficadas.

Contudo, os órgãos de pesquisa e desenvolvimento de certas organizações continuam
intencionalmente suas atividades de descoberta e inovação (pesquisa e desenvolvimentò),

Z Herbert A. Simon, O Comportamento Administrativo, cit.
zz J. G. March e H. A. Simon, Teoria das Organizaçdes, cit., pp. l74-175.

b) Utitidode das incentivos: cada inccntivo possui um determinado valor de ut idd glrt
para indivlduo: E a função utilidade, eminentemente subjetiva para cada iodi< duo em
nccessidades pessoais.
c) Contribuiçóes: são os ` pagomentos" que cada participante efetua à organização a que está ligado (como
o trabalho, a dedicação, o esforço e daempenho, assiduidade, pontualidade, lealdade, reconhecimento
etc.)
d) Utilidade das contrrbuições: a utiiidade de uma contribuiç0o E o_ alor que o esforço de um indivíduo tem
para a org , a fm de que esta alcance seus objetivos.

Os postulados básicos da teoria do equilfbrio organizacional são os seguintes:

a) "uma organização E ùm slstema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que
são os participantes da organização;
b) cada participante e cada grupo de participantes reccbe incentivos (recompensas) em troca dos quais faz
contribuiçóes à organizaçgo;
c) todo participante somente manterá sua participação na organização enquanto os incsentivos (rótom-
pensas) que lhc são oferecidos forem iguais ou maiores (medidos em termos dos valores que representam
para o participante e das alternativas quc se lhe oferecem) do que as contribuiçóes quc Ihe são exigidas;
d) as contribuiçóes traridas pelos vários grupos de participa tcs constitucm a fonte na qual a organização se
supre e se alimenta dos incentivas que oferece aos participantes;
e) donde: a organização será soivente' - e continuará cxistindo somente enquanto as contrrbuiçóes forem
sufcientes para proporcionar incentivas em quaGdade bastante para induzirem os participantes à presta-
ção de contribuiçóes".

A decisão de participar é parte essencial da teoria do equillbrio organizacional. O
eguiltbrio reflete o êxito da organizaç o em remunerar seus participantes com quantias
adequadas (sejam de dinheiro ou de satisfações não-materiais) e motivá-los a continuarem
fazendo parte da organização e coni isto garantir a sua sobrevivência.

Tipos de Participantes

A teoria do equilfbrio organizacional procura identificar os principais participantes de uma
organizaç o e os fatores que afetam as suas decisões quanto à participaç o. A organiza-
ção é um sistema social que se caracteriza por diferentes participantes que

interagem entre
ai dentro de uma diferenciaçfto de tarefas pro ocada pela divis o do trabalho. Os behavio-
ristas incluem como participantes da organização todos aqueles indivfduos que dela recebém
incentivos e que trazem contribuições para sua existência. Assim há cincó clas es de p rtici-
puntes: empregados, investidores, fornecedores, distribuidores e consumidores. Em determi-
nadas circunstáncias, alguns desses participantes podem assumir papel dominante para o
oquiltbrio da organizaçfto. Nem todos os prrrticipantes atuam necessariamente dentro da
or ãò. O importante é que todos eles mant2m nel.ações de reciprocidade com a organi=
rção: proporcionam suas contribuiç8es em troca de incentivos úteis, enquanto a organiza-
n proporciona incentivos án roca de contribuições úteis. Em uma organizaç o comercial
ttpica, por excmpÍo, podemos distinguir três tipos departicipantes: empresários, empregados
e clicgtes. Os cmpresários distinguem-se pelo fato de que suas dccis8es controlam as ativi-
dos empregados; os empregados, pelo fato de que contribuem com seu tempo e
aforço para a org , em trocá de salários; os clientes, pelo fato de contribuirem com

dinheiro para a organir tçffo, em troca de seus produtos. Cada um dos participantes tem motivos pessoais próprios para se dedicar à organização. O empresário busca o lucro (isto é, um excesso das receitas sobre as despesas), os empregados buscam salários e beneffcios e os clientes, os produtos que pretendem comprar. Ao contratar empregados, o empresário pretende pagá-los com o resultado das vendas aes clientes e, se estas trouxerem uma receita maior que as despesas, o empresário lucra e a organização continua a existir. Caso contrário, o empresário torna-se incapaz de conservar os clientes, de manter consigo os empregados em atividade organizàda e pode perder até o próprio estimulo de preservar sua organização. Neste caso, a organizaçflo desaparece, a menos que se possa conseguir um equilfbrio num nível compensador. Em qualquer organização, o empresário dependerá também, sem dúvida, de muitos alicientes, além daqueles de natureza puramente econ8mica, tais como prestigio, boa vontade, lealdade e assim por diante.

Teoria da Aceitação de Autoridade

Barnard desenvolveu também uma teoria a respeito da autoridade e que se contrapõe completamente aos ensinamentos da Teoria Clássica. Verificou, durante muitos anos, como a autoridade algumas vezes é inefetiva, como as ordens são desobedecidas e como a desobediência e a violação são reveladas pelos que detêm a autoridade. Chegou à conclusão de que a autoridade não repousa no poder de quem a possui; ela não vem de cima para baixo, conforme os autores clássicos. Ao contrário, a autoridade repousa na aceitação ou no consentimento dos subordinados. O indivíduo obedece, não pela legitimação da autoridade, mas decidindo entre as alternativas de obedecer ou não: se a obediência Ihe traz vantagens que quer obter ou se a desobediência lhe traz desvantagens que quer evitar.

Dentro dessa nova visão, a autoridade é um fenômeno psicológico através do qual as pessoas aceitam as ordens e decisões dos superiores, sob certas condições. A teoria da aceitação da autoridade, proposta por Barnard, parte do pressuposto de que um subordinado somente pode aceitar e aceita uma ordem como autoritária quando quatro condições

ocorrem simultaneamente:

a) quando o subordinado pode entender ou compreender a ordem;
b) quando não a julga incompatível com os bjetivos da organização;
c) quando não a julga incompatível com seus objetivos pessoais;
d) quando é mental e tisicamente capaz de cumpri-la.

Assim, a autoridade depende, não do superior, mas da decisão do subordinado de
aceitá-la ou não. A decisão sobre a autoridade é da pessoa a quem a ordem é dirigida e não
de quem a emite. É o receptor da comunicação da ordem ao qual é endereçada quem pode
decidir se vai encará-la como uma ordem ou não. A desobediência a uma ordem constitui a
própria negação da autoridade.

Desse novo conceito de autoridade decorre a enorme importância das comunicações,
pois se elas não forem entendidas não irão gerar autoridade. Além disso, o administrador
não deve emitir ordens que não serão ou não poderão ser obedecidas, pois isso destrói a

autoridade; a disciplina e o moral da organização. As relações de autoridade de motivos pelos quais as pessoas aceitam as decisões e ordens dos superiores:

A ACEITAÇÃO DA AUTORIDADE

CONFLITO ENTRE OS OB.IETIVOS
ORGANIZACIONAIS E OS OB TETIVOS INDIVIDUAIS

Um dos temas referidos pelos behavioristas é o conflito entre os objetivos que as organiza-
ções procuramp tingir e os objetivos que individualmente cada participante pretende alcan-
cár. As metas organizacionais e as metas individuais nem sempre se deram muito bem.

Barnard25 a lrmava que o indivíduo deve ser ejicaz (na medida em que o seu trabalho
conse ue atingir objetivos da or anização) e ser eficiente (na medida em que seu trabalho
consegue atingir objetivos pesso gs). Em outros termos, o indivíduo precisa ser eficaz (atin-
gindo os ob etivos organizacionais através de sua participação) e ser eficiente (satisfazendo
suas necessidades individuais) para sobreviver no sistema. Daí Barnard distinguir entre
eficácia e eficiência.

Os autores behavioristas têm feito distinção entre problema, dilema e conjlito. Um problema envolve uma
dificuldade que pode ser solucionada dentro do quadro de referência formulado pela organização pelos
precedentes utilizados ela solução ou pela aplica Cão das diretrizes existentes.

Um dilema não é suscetível de soluC o dentro das suposiç8es contidas explícita ou implicitamente em sua
apresentação. Ele requer reformulação, ou seja, o abandono da abordagem habitual e a c. escoberta de novas
maneiras de contemplá-lo. Requer, sobretudo, inovação na sua abordagem. um indivíduo ou

Um con)lito significa um colapso nos mecanismos decisórios norm is, em virtude do ual
grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de a o. Existe o conflito quando um indiví-

duo ou grupo se defronta com um problema de decis o entre duas alternativas incompatíveis entre si: ou
adotá uma e se contrap8e à outra ou vice-versa.
Chris Argyris2ó desenvolveu uma concepção segundo a qual existe um inevitável con,/llto entre o indivlduo e
a organizaçdo. O autor salienta que esse conflito básico entre o indivíduo e a organização formal é devido a

25 Chester I. Barnard, As Funçòes do Executivo. cit.
26 Chris Argyris, Personalidade e Organizaçào: O Conjlito entre o Individuo e o Sistema, Rio de Janeiro,
Ed. Renes, l968.

uma iocompatibilidade cntre a auto-rcalização de ambos. Para Argyris, a cstrutura, a liderança dirMiva c os regulamentos c controles administrativos cxistcntes nas organizaç8es são inadequados para os indivfduos maduros. Boa parte das tarefas e situaç8es que os indivíduos enfrentam no scu cotidiano dcntro das organizaç8es cxigem liderança diretiva, regulamentos e controles administrativos para que a organização consiga funcionar de acordo com as suas expectativas.

Por outro lado, os individuos provêem a organização dc liderança, inovação, dcdicação c dcsempcnho espontâneo, dos quais também depende o sucesso da organização e a própria satisfação dos indivíduos. À medida que a organização fortalece as suas exigências quanto a uma liderança diretiva mais reforçada e quanto a rcgulamentos e controlcs mais acentuados, obviamentc o desempenho espontâneo, a criatividadc, a inovação etc. serão cerceados. Desta forma, o conflito potencial ou mesmo real entre a pcrsonalidade madura dos indivfduos e as cxigências da organização formal sc accntua irremediavelmente.

Para Argyris, os princípios de organização formal fazem exigências aos indivfduos que as compõcm. Algumas dessas exigências sgo incongruentes com as necessidades dos indivíduos, daí surgindo a frustração, o conflito, o malogro e a curta perspectiva temporal como resultantes previstos dessas incongruências.

A empresa típica confina a maioria de seus empregados em tarefas onde há pouca oportunidade para a manifestac o de responsabilidade, de autoconfiança, ou de independência. Por outro lado, grande parte das tarefas sào definidas de modo a exigir o mínimo das capacitaç8es de um indivíduo, e de tal forma que coloca a responsabilidade pelas decisees mais importantes nào em suas màos e sim nas do superior. Se se retira todo sentido social e psicológico da tarefa de um trabalhador, este começa a se adaptar, deixando de considerar o trabalho como um prazer e um desafio, cuja realização resultava num orgulho pessoal. Torna-se, sem demora, indiferente à qualidade de seu trabalho, enquanto for pago, mas atrás dessa apatia e dessa indiferença ele se sente humilhado e hostil, pois, se não recebe responsabilidade, nenhuma responsabilidade evidencia; se é tratado como um autômato, comporta-se como tal. Aos poucos torna-se passivamente hostil seja pela redução de sua produção, seja pelos erros deliberados. Náo se passa muito e começa a sentir um abismo amplo e profundo entre ele e aqueles que controlam a situação.

Argyris conclui que:

1. É perfeitamente possível a integração das necessidades

individuais de auto-expressão com os requisitos de produçào de uma organização, em grau muito mais elevado do que se poderia imaginar.

2. As organizaç8es que apresentam alto grau de integração entre objetivos individuais e organizacionais sào mais produtivas do que as outras.

3. Ao invés de reprimir o desenvolvimento e o potencial do indivíduo, as organizaç8es podem contribuir enormemente para sua melhoria.

Para Argyris, a parcela maior de responsabilidade pela integração entre os objetivos da organização e os dos indivíduos recai sobre a alta administração. Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais (como o salário, o lazer, o conforto, o horário mais favorá-vel, oportunidades de crescimento etc.), as organizações, do mesmo modo, têm necessidades (capital, edifícios, equipamentos, pot ncial humano, lucratividade e, sobretudo, oportuni-dades para se ajustar a um ambiente constantemente em mudanGa). Prioritariamente, entre estas necessidades estão as de elemento humano, recurso indispensável e inestimável, que pode ser sumamente desenvolvZdo, pois o ser humano pode aprender e ampliar poderosa-mente a sua competência.

A interdependência entre as necessidades do indivíduo e da organização é imensa: a vida e os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados. O importante é que o alcance do objetivo de uma das partes nunca venha a prejudicar ou a tolher o alcance do objetivo de outra. Ambas as partes devem contribuir mutuamente para o alcance dos seus ; respectivos objetivos.

TEORIA COMPORTAMENTAL DA

APRECIAÇÁO CRÍTICA
DA TEORIA COMPORTAMENTAL

A contribuição da Teoria Comportamental à TGA é, sem dúvida alguma, definitiva e inar-
redável. Em alguns aspectos, contudo, a Teoria Comportamenta! apresenta fragilidades,
pontos críticos e aspectos bem característicos.
Entre eles podemos citar:

Ênfase nas Pessoas

A Teoria Comportamental marca definitivamente a transferência da ênfase na estrutura da
organização (influência da Teoria Clássica e Neoclássica e da Teoria da Burocracia, princi-
palmente) para a ênjase nas pessoas (influência da Teoria das Relações Humanas). Porém,
ao transferir essa ênfase dos aspectos estruturais e estáticos da organização para os aspectos
comportamentais e dinâmicos, a Teoria Comportamental tenta realinhar e redefinir os
p 8 '
conceitos de tarefa e de estrutura sob uma rou a em mais democrática e humana. Todavia
em muitos aspectos, os behaviorlstas pecam pela psicologização de certos aspectos orga-
ao considerar os participantes em termos
nizacionais, como é o caso da Teoria da Decisão, " `
de "racionais e não-racionais", "eficientes e não-eficientes , satisfeitos e insatisfeitos .
Esse exagero é passível de críticas.

Abordagem Mais Descritiva e Menos Prescritiva

A análise,de critiva (que mostra o que é) e a análise prescritiva (que mostra o que deve ser)
são tambéniaspectos importantes no estudo do comportamento organizacional. Enquanto a
abordagem da Teoria Clássica e Neoclássica e da Teoria das Relações Humanas era prescri-
tiva e normativa (preocupação em prescrever como lidar com os problemas administrativos,
ditando princípios ou normas de alteração, o que deve e o que não deve ser feito), a aborda-
gem da Teoria Comportamental é predominantemente descritiva e explicativa (preocupação
em explicar apenas, sem ditar princípios ou normas de atuação). Os behavioristas preo-
cupam-se muito mais em explicar e descrever as características

do comportame>tto organiza-
cional do que em construir modelos e princípios de aplicação prática. Nisto reside a relativa
dificuldade de aplicação dessa teoria, que muito pouco tem de normativa, mas cuja riqueza
conceitual é impres ionante. Porém, muito embora a análise descritiva seja predominante no
estudo do comportamento organizacional, nota-se uma certa tendência para uma posição
prescritiva, enfatizando o que é "melhor" para as organizações e para as pessoas que nelas
trabalham, como é o caso da Teoria Y, do Sistema 4 etc.

z C. WriglSt Mills, A Imaginaç8o Sociotógica. Rib di laneiro, Zahar Editores,1%5, pp.106-107.

Profunda Reformulação na Filosofia Administrativa

O antigo conceito de organizt ão baseado no esquema autocrático, coe 'citivo e de diferencia-
ção de poder (autoridade x obediência) é profundamente analisado e criticado. Em contra-
posição a ele, os behavioristas indicam um novo conceito de "colaboração-consenso" e de
"equalizaçt Zo depoder", eminentemente democrático e humanos. A Teoria Comportamen-
tal privilegia as organizações mais democráticas, menos estruturadas hierarquicamente e
menos autocráticas, baseadas na equalização do poder. Bennis salienta que ao cabo da
última dbcada vem ocorrendo uma mudança fundamental do comportamento administra-
tivo em três áreas, a saber :

a) um novo conceilo de homem a partir do conhecimento profundo de suas complexas e mutávois necessi-
dades. Esse novo conceito substitui o antigo conceito ultra-simplificado do homem padronizado e quase
aut8mato;

b) um novo conceito depoder baseado na colaboração, na decisão e na razão. Esse novo conceito substitui
o antigo modelo de poder, baseado na coação e na ameaça;

c) um novo concelto de valores orgonizocionors, baseado numa orientação humanista e democrática. Esse
novo conceito substitui o antigo sistema de valores despersonalizados e mecanísticos da burocracia.

Os principais meios para se desenvolver condições satisfacientes nas organizações são,
aproximadamente, os seguintes:

a) Delegação real de responsabilidades para objetivos conjuntos.
b) Utilização de grupos de trabalho semi-autônomos.
c) Ampliação do cargo (amplitude de variedade e de significado).
d) Retroação (feedback), como elogios, críticas construtivas etc. sobre o desempenho.
e) Promoções em escada para pessoal não-gerencial.
f) Treinamento mais amplo no cargo.
g) Simplificação do cargo pelo próprio ocupante.

Dimensões Bipolares da Teoria Comportamental

Os principais temas da Teoria Comportamental são permeádeis
entre si e são geralmente
abordados em dimensões bipolares, como'o:

zs Harold J. Leavitt, "Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Huma
nistic Approaches", in Monagement and Motivation, Selected Readings, Victor H. Vroom e Edward L. Deci (eds.),
Middlesex, Penguin Books,1973, pp. 363 a 375.

z9 Warren G. Bennis, Ilesenvolvimento OrguniZacional: Sua Natureza, Origens e Perspectiyas, cit., pp. 25 i
e 26.

3Q Lyman W. Porter, Edward E. Lawler, III, e J. Richard Hackman, Behavior in Organizations, Tokyo,
McGraw-Hill Kogakusha Ltd.,1975, pp.15 a 25.

TEORIA COMPORTAMENTAL DA AD I`nS ÇAO

a) Análise Teórica x Empfrica

O estudo do comportamento organizacional tem sido mais voltado para aspectos empfricos
(como pesquisas, experiências, investigaçôes etc.) do que para aspectos teóricos (especifica-
ção de proposições ou conceitos consistentes a respeito das variáveis envolvidas).
A teoria especifica o que se espera que ocorra - quais as variáveis que na situação
organizacional se relacionam com outras variáveis - enquanto os dados empfricos mostram
o grau em que as predições ocorrem na realidade. Há uma relaç o simbiótica entre estas duas
abordagens: os dados empfricos não têm sentido sem um alinhamento teórico, enquanto a
teoria não avança apenas com a abstraçâo. Dados empfricos e teoria se completam recipro-
camente.

b) Análise Macro x Micro

A análise do comportamento organizacional pode ser feita na base de uma perspectiva global
de uma organização (macroabordagem) ou na visão de pequenos detalhes da organização,
que são as pessoas (microabordagem). Ambas as perspectivas - macro (a unidade de análise
é a organização) ou micro (a unidade de análise é o indivíduo) - são necessárias para a
compreensão dos complexos processos humanos e comportamentais que ocorrem nas orga-
nizações .

c) Organização Formal x Informal

As organizações complexas nas quais as pessoas vivem e trabalham sâo sistemas sociais
previamente construídos. Envolvem uma organizaçãoformal, porque envolvem certas ativi-
dades e relações especificadas e antecipadamente de lnidas; envolvem também uma organi-
zação informal, porque envolvem certas atividades e relações não especificadas nem anteci-
padamente defmidas que ocorrem dentro e fora da organizaçãoformal. Na realidade, ambas
não estão separadas. Pelo contrário, se interpenetram profundamente e se influenciam reci-
procamente .

d) Análise Cognitiva x Afetiva

Pode-se distinguir dois modos de comportamento: o cognitivo (dirigido pelos processos de
raciocínio dos indivíduos e que se baseia na racionalidade, na lógica e no uso da mente e da
inteligência) e o afetivo (dirigido pelos sentimentos dos indivíduos e que se baseia nas
emoções e na afetividade). A preponderância de um modo de comportamento sobre o outro
de nde da natureza da situação que envolve o indivíduo. Em situação em que o indivíduo
não recebe diretamente o impacto dos eventos nem sofre pressões de tempo para decidir,
seu comportamento é predominantemente cognitivo e racional. Porém, quando os eventos
ou pessoas produzem tensão ou ansiedade, seu comportamento tende a ser predominante-
mente afetivo e emocional. Para a Teoria Comportamental, os fenômenos humanos dentro
da organização são melhor compreendidos quando os comportamentos cognitivo-racionais

são estudados em conjunto com os comportamentos qfetivo-emocionais. As pessoas - seja rIo trabalho ou fora dele - são criaturas que pensam e sentem.

A Relatividade das Teorias de Motivação

As teorias de motivação apresentadas por Maslow e Herzberg são muito relativas. Algumas pesquisas recentes apontam resultados que põem dúvidas à sua validade. A contribuição das teorias de motivação para a TGA pode ser assim resumida3' :

a) Os indivíduos podem ser vistos como possuidores de necessidades e/ou motivos generalizados. Estas necessidades podem ser arranjadas em uma hierarquia partindo das necessidades fisiológicas e de segurança movendo-se até as necessidades de auto-realização.

b) Estas necessidades e motivqs podem ser compreendidos como exercendo uma influência direta sobre o componamento .

c) O comportamento é então explicado por uma necessidade ou motivo sobre o qual é baseado.

d) Há um conflito básico entre as necessidades dos indivíduos e os objetivos das organizaç8es.

e) Este conflito é melhor resolvido não por técnicas de relações humanas mas por mudanças na estrutura organizaciona!.

f) A melhor for a de organização é aquela que procura otimizar a satisfação das necessidades individuais e organizacionais através dos seguintes meios: encorajamentp da formação de grupos de trabalho estáveis da participação dos trabalhadores na tomada de decisões; boas comunicaç8es e supervisão expressiva; estruturas não-burocráticas que funcionam mais pela colocação de objetivos do que através da hierarquia de autoridade.

Porém, algumas questões críticas sobre as teorias da motiva ão permanecem ainda sem resposta convincente32 :

a) Cómo validar a existência das necessidades humanas? Elas são "reais" ou são apenas "construçdes" dos psicólogos? Como estabelecer quais são elas? São universais ou sua expressão é contingente em face das circunstâncias?

b) Em que extensão é legítimo usar as necessidades como variáveis independentes? Elas realmente explicam o comportamento? Há uma contcadição básica entre elas e a perspectiva sociológica?

c) Se as necessidades existem, por qué elas devem ser satisfeitas dentro das organizações industriais? Por que

não podem ser satisfeitas fora do trabalho?

Profunda Influê cia das Ciências do Comportamento sobre a Administração

As ciências do comportamento marcam, através da Teoria Comportamental, a mais pro-
funda influência sobre a Administração, seja através de novos conceitos sobre o homem e
suás motivações ou sobre a organização e seus objetivos. A Teoria das Organizações precisa

3 David Silverman, The Theory oj Organizution: A Sociologicol Framewórk, Heineman, London, 1976;
pp. 77-78.

32 David Silverman, The Theory of Organizalion: A Sociologica/ Framework, ci ., p. 78.

sempre de um modelo de homem para melhor explicar e justificar seus principais
Assim três aspectos são importantes na Teoria Comportamental33.
a) As organizaçees surgem quando os objetivos a serem alcançados são demasiado complexos para um indi-
viduo sozinho. A seqii2ncia de eventos necessária para a organização alcançar estes objetivos pode ser
dividida em unidades administrativas pelos indivíduos.
b) Os indivíduos são, eles mesmos, organizaç8es complexas. Eles produzem a atividade e energia para uma
organização se isto representa alguma vantagem para eles. A vantagem dos indivlduos pode ser com-
preendida pela satisfação de suas necessidades pessoais.
c) Há uma variedade de conceitos de necessidades listas argumentos e concepç8es diferentes acerca do grau
de profundidade em que,elas existem. Os indivfduos buscam satisfazer às suas necessidades e são profun-
damente influenciados pelo contexto organizacional, como o conteúdo ou o contexto do cargo que
ocupam.

Os behavioristas preferem fazer alterações organizacionais (seja na estrutura, nas
tarefas ou nos processos) para obter melhorias no comportamento humano e organizacional.
Para eles, "há um potencial enorme nas organizações, para um ataque direto ao comporta-
mento, sem esforço intermediário para alterar atitudes ou personalidades. É possível contro-
lar a estrutura de reconhecimentos e recompensas (principalmente o tipo de comportamento
que dá resultados positivos); os estímulos ou sinais apresentados ao indivíduo, para
provocar sua reação; o regulamento que governa sua atuação e a percepçâo exata do que é
bem visto na organização, através de táticas como o caminho mais curto para os altos postos
ou a ênfase sobre a estabilidade ou mudança, volume ou qualidade. Este imenso potencial de
mudança de comportamento pode ser utilizado sem se retirar quantidade razoável de
recursos e de tempo da atividade produtiva, sem violar a intimidade e sem descontinuidade
entre o que se diz permitir e o que se permite, realmente. O desenho e a administração da
estrutura da organização são a chave de tudo. O comportamento evocado por instrumentos
tais como regulamentos, descrições de funções, estruturas de recompensa e linhas de comu-
nicação é reforçado constantemente, e torna-se parte das expectativas normais dos empre-
gados. É possível planejar tarefas e determinar papéis para o indivíduo médio (pressupondo-
se um determinado nível de treinamento e experiência) mais do
que esperar que o elemento

bumano tenha qualidades sobre-humanas para desempenhar um papel impossível"3'.

Á Organização como um Sistema de Decisões

A Teoria das Decisões, defendida por Simon, parece se referir mais aos efeitos dos processos formais sobre a tomada de decisões, deixando de lado os processos interpessoais que não estão incluídos na organiza ão formal. Até parece que, segundo os conceitos da Teoria das I J Cisões, a organização tem um único e exclusivo objetivo: enfrentar e resolver problemas que surgem e à medida que surgem35.

33 David Silverman, The Theory ofOrganizatlon: A Sociologlcol Framework, cit.. p. 78.

3A Chris Argyris, "Personality and Organization Theory Revisited", in Readlngs on Behavior in Organiza- ttons, Edgar F. Huse, James L. Bowditch e Dalmar Fisher (eds.); Readings, Mass., Addison-Wesley Publishing Company 19'15, pp. 73 a 75.

35 Charles Perrow, An6lise Organizacionul: Um Er (oque Sociolbgico, cit., p. 214.

Análise Organizacional a Partir do Comportamento

A Teoria Comportamental analisa a organização sob o ponto de vista dinâmico do seu comportamento e está profundamente preocupada com o indivíduo como indivíduo. Porém, a análise organizacional varia conforme o autor behaviorista, a saber'b:

a) Há autores cuja preocupação se centra no indivfduo, suas predisposiç8es, reaç8es e personalidade dentro do panorama organizacional. É uma aboidagem psicanalftica que vê as organizações compostas por indivíduos que apresentam diversos tipos de relações familiares, atuando em contínuo estado de desenvolvimento e que se comportam nas organizaçdes sobre a base de suas predisposiç8es individuais somente. É o caso de Argyris e, de certa forma, de Barnard.

b) Há autores que consideram a organização como um meio para proporcionar ao indivíduo uma série de recompensas com distintos graus de satisfação e que salientam que as organizações devem tratar de oferecer aos seus membros o mais alto (autocrescimento e autodesenvolvimento) nível de motivação e de recompensa. É o caso de Maslow e de Herzberg.

c) Há autores que consideram a organização como um conjunto de indivfduos comprometidos em um processo de tomada de decisões. Como as pressões organizacionais são importantes nesse processo, os auiores se voltam para as motivações individuais. É o caso de March e Simon cuja abordagem da organização utiliza uma perspectiva individua/.

Sej m quais forem as críticas, contudo, a Teoria Comportamental deu novos rumos e dimensões à TGA, enriquecendo profundamente o seu conteúdo e a sua abordagem.

SUMARIO

1. A Teoria Comportamental marca a mais profunda influência das ciências do comportamento na Administração. Para muitos, representa a aplicação da Psicologia Organizacional à Administração. Surgiu em 1947 nos Estados Unidos, dentro de uma fundamentação amplamente democrática.
2. Esta teoria se assenta em novas proposições acerca da motiva ão humana, notadamente as contribuições de McGregor, Maslow e Herzberg. O administrador precisa conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as pessoas.
3. Um dos assuntos prediletos dos behavioristas é o que trata dos estilos de administração.

McGregor traça dois extremos: a eoria X e a Teoria Y, enquanto Likert propõe quatro
sistemas organizacionais variando desde um sistema autoritário explorador até um sis-
tema participativo grupal eminentemente democrático.

4. Outro aspecto importante da Teoria Comportamental é o Processo Decisorial. Todo
indivíduo é um tomador de decisão, baseando-se nas informações que recebe do seu
ambiente, processando-as de acordo com suas convicções e assumindo atitudes, opiniões ó
pontos de vista em todas as circunstâncias. A organização, neste sentido, é vista como um
sistema de decisões, onde todos se comportam racionalmente apenas em relação a um

36 Derek S. Pugh, "Modern Organiiation Theory: A Psychological Study", Psycho/ogica/ Bul/etin, vol.
n" 21, p. 241, out. 1966.

conjunto de informações que conseguem obter a respeito de seus participantes tomem decisões consentâneas com as da organizaç o, esta lánça uma série de artificios para orientar as decisões.

A idéia de um tomador de decisões, dentro de uma racionalidade limitada pela escassez dt informações que pode obter e processar, conduz ao concèito do homem adwtinistratfvo, que se comporta buscando soluções satisfatórias e não soluções ótimas.

5. Nas organizações existem sempre conjlitos entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. Na medida em que as organizações pressiónam para alcançar os seus objetivos, elas privam os indivíduos da satisfação de seus objetivos pessoais, e vice=versa. Uma série de modelos e proposições é apresentada pelos autores behavioristas para evitar os aspectos negativos de tal conflito.
6. O comportamento organizacional é o tema preferido pelos behavioristas na teoria administrativa. A reciprocidade entre indivíduos e organizações e suas relações de intercâmbio são importantes para o estudo das organizações.
7. Por fim, uma extensa apreciação crítica a respeito da Teoria Comportamental na Administraçâo como uma tentativa de balanço de suas contribuições e de suas limitações.

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

1. Quais as origens da Teoria Comportamental na Administração?
2. Qual a abordagem de McGregor a respeito da motivação humana?
3. Explique a hierarquia das necessidades segundo Maslow.
4. Explique a teoria dos dois fatores de Herzberg.
5. O que Herzberg quer dizer por "enriquecimento das tarefas"?

Quais os efeitos desejáveis e indesejáveis do Enriquecimento do Cargo?

Faça um confronto entre a abordagem de Maslow e a de Herzberg a respeito da motivação humana.

8. Explique as Teorias X e Y de McGregor.
9. Qual a concepção tradicional de Administração segundo McGregor?
10. Qual a moderna concepção de Administração segundo McGregor
11. Quais são os aspectos inovadores condizentes com a Teoria Y que existem nas organizações?
12. Explique os 4 sistemas administrativos, as variáveis causais, intervenientes e resultantes.
13. Defina a organização como um sistema social cooperativo.
14. Explique o processo decisorial, suas etapas e a Teoria da Decisão.
15. O que significa o homem administrativo?
16. Conceitue o comportamento organizacional.

17: Explique o conflito entre objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

CASO ELETRO BIMBA S.A.

A Eletro Bimba S.A. é uma empresa estabelecida há 40 anos, atuando no ramo da indústria eletromecânica, fabricando produtos eletrônicos de consumo. Começou suas atividades no sul do País, importando produtos do ramo. Pouco depois, iniciou a montagem dos aparelhos com componentes importados. Posteriormente, passou a fabricar, sob licença, também os componentes com a marca estrangeira. Atualmente, após haver desenvolvido tecnologia própria, a Eletro Bimbo fabrica inteiramente os seus próprios produtos.

Hoje, além da matriz no sul, a Eletro Bimba possui duas fábricas adicionais, uma no Norte (SUDAM) e outra no Nordeste (SUDENE), as quais, embora sendo duas pessoas jurídicas independentes, funcionam como filiais. A empresa conta com I 400 funcionários espalhados pelas três fábricas. Embora seja uma sociedade anônima de capital aberto, tém o seu controle acionário sob o poder de algumas famílias. O Diretor-Presidente, Alberto Novaes, é o maior acionista individual. Tem 50 anos de idade e é uma figura excepcional que começou nà indústria, sob a gestão do pai, como engenheiro na fábrica, galgando posições de destaque por seu próprio mérito. Com a aposentadoria do pai, assumiu-o cargo de Presidente, estando à testa da empresa há mais de IS anos. É visto pelos empregados com respeito e admiração, e possui um vasto relacionamento externo com pessoas influentes no mundo político, tendo ocupado fora da empresa cargos de relevante importância em Federações, Associações de Classe etc.

O Diretor Industrial, Sérgio Gomes, tem 40 anos. É também engenheiro e já conta com 15 anos de casa. Representa a segunda família maior acionista da empresa. Substitui por força dos Estatutos da émpresa o Diretor-Presidente em suas ausências. É do tipo autocrático, dispersivo e não.tem poder de decisão, transferindo os problemas para os subalternos, e cobrando incessantemente do seu pessoal as soluções, sem dar-lhes condições adequadas para tanto.

O Drretor-Financeiro, José Gonçalves, é um economista, em vias de se aposentar, com 60 anos de idade. Vem ocupando o cargo há mais de 12 anos. Anteriormente trabalhou 25 anos em um banco. Trata-se de pessoa amável, porém

muito formalista. É um bom planeja-
; dor, bastante respeitado por todos, porém muito pouco eficiente nas atividades administra-
tivas. Possui pequeno número de ações da empresa.

Tendo de se afastar por um longo período da direção ativa da empresa, por motivos de
; ordem política, o Diretor-Presidente delegou o cargo ao seu substituto, Sérgio Gomes.

Algum tempo depois, ao retornar à erfzpresa, encontrou-a com inúmeros graves problemas
sem solução. Na área de produção vinham ocorrendo problemas de controle de qualidade; o
desenvolvimento de novos produtos dificultado por uma situação financeira apertada; a
linha de produtos mesmo restrita e com boa participação no mercado nacional - mais ou
menos 34% - apresentava pouco intercâmbio entre as três unidades fabris, cada qual resol-
vendo à sua maneira e estilo os problemas técnicos que eventualmente surgiam; cada unidade
fabril sendo vendidà exclusivamente em sua própria região etc.

Na área de vendas, a inexistência de um plano mercadológico global levava cada
Í' fábrica a ter um Gerente de Vendas subordinado aó Superintendente da unidade fabril. As
vendas ocorrem de forma direta, quando para clientes especiais ou para o governo, más na
generalidade a venda para o público ocorre através da distribuição varejista.. Cada filial
fornect a assíst8ncia técnica, as verbas de propaganda são definidas por cada Superinten-

dente de acordo com a necessidade regional, não existindo um csqucma unifi
ção de vendas.

Na área de pessoal, quase 80% dos emprcgados contam com mais dc 8 anos de
empresa, lfl% do pessoal não-optante estão na fábrica do Sul. O pcssoal se ressentc de falta
de supervisão adequada; a autoridade é rígida, o moral dos empregados está baixo, não
aciste avaliação do desempenho, e todos os operários se sentem nivelados por baixo. A
rotação de pessoal é muito elevada, pois os bons operários têm deixado a empresa em busca
dGmclhores condições de trabalho. Os salários são considerados baixos, não existcm comu-
nicações satisfatórias e não há intercâmbio de pessoas entre filiais.

A área financeira está atravessando uma fase profundamente critica devido a uma
forte recessão no mercado. Os custos operacionais têm-se tornado muito elevados e, como
conseqiiência, o lucro do último exercício foi igual a zero. Por outro lado, as tomadas dc
capital têm comprometido todo o realizável da empresa.

CASO GRUPO XYZ

"XYZ" é um grande grupo comercial e industrial eom sede em São Paulo. constituido de
mais de 14 empresas, e suas operações estão espalhadas por todo o País. Possui ao todo mais
de 5.000 empregados. É uma organização sólida e lucrativa que cresceu enormemente nos
últimos 15 anos. Empresa nacional, pertence a uma única família, mas, além do Presidente e
do Diretor Comercial, os demais administradores da empresa são profissionais, sem nenhu-
ma relação de parentesco com os proprietários.

A Diretoria da Empresa está assim constituída:

Abaixo da Diretoria vêm os demais niveis hierárquicos, a saber:

- Gerência
- Chefia de Departamentos
- Encarregados de Setores
- Funcionários

A organização p9ssui um grande ediffcio onde se localiza toda a administraçâo central das di ersás empresas do grupo e nele trabalfiam mais de 1.000 funcionários.

Durante vários anos a empresa utilizou uma política salarial bastante liberal, nunca se prevalecendo da cláusula legal que lhe facultava fazer a compensaçâo dos aumentos espontâneos concedidos a determinados empregados, por ocasião dos reajustes salariais.

A empresa adotara como verdadeira "norma de procedimento" não compensar os aumentos salariais espont neos, razão pela qual seus empregados, quando da aproximação dos acordos sindicais, calculavam seus novos salários pelo valor recebido no último mês anterior ao dissl io cortivo.

Todavia, em 1974, o Diretor Financeiro sugeriu à Iliretoria, em reunião, e esta aprovou, que a empresa devia levar em consideração a cláusula que lhe facultava compensar os reajustes espontâneos. Entretanto, por algum lapso, deixou de fazer qualquer comunicação prévia, principalmente aos funcionários envolvidos pela medida.

Tat medida, conforme argumentaçâo do Diretor Financeiro à Diretoria, iria trazer uma economia mensal de aproximadamente Cr . 300.000,00 e vinha de encontro à política de contenção de despesas que vinba sendo adotada pela alta administração, a fim de reduzir seus custos operacionais e dar prosseguimento, em ritmo cada vez mais acelerado, à implantação de novos projetos que permitissem uma expansão mais acentuada.

TaGl fato gerou uma situação sumamente desagradável, pois a maioria dos funcionários atingidos havia assumido compromissos, a partir do_ mês seguinte, tendo por base o novo valor seus vencimentos e nâo julgavam coerente a adoção de uma medida dessa natureza sem uma comunicação prévia.

Uma pequena comissão composta dos elementos mais representativos dirigiu-se para ; reclamar ao Diretor do Pessoal. Este simplesmente alegou que se tratava do cumprimento de ! uma cláusula do dissídio coletivo, estando a empresa, portanto, agindo legalmente. Pessoal- ' m nte, nada poderia fazer pois se tratava de uma resolução adotada em reunião de Ditetor a p dentro da competência que a lei faculta à empresa.

Não se conformando com a argumentaçâo, a comissão foi ao Sindicato da classe e este,

após utilizar todas as tentativas
possíveis, não conseguiu demover a direção da empresa a
modificar sua resolução. Por outro lado, o Sindicato não encontrou meios legais de acionar
juridicamente a empresa.
Criou-se, assim, umá situação desagradável, envolvida em um ambiente de grande irri-
tabilidade e insatisfação.

CASO EUTERPE LTDA.

Como Presidente da Euterpe Ltda. - uma empresa de porte médio, fabricante de tecidos -
Milton Mascarenhas se considerava um homem bem sucedido. Havia fundado sua empresa
em 1940, em uma época de muitas dificuldades, e em 1956 adquirira uma outra tecelagem
para aumentar a capacidade pródutiva da Euterpe. Assim, contava agora com duas fábricas
localizadas em bairros diferentes do Rio de Janeiro. Contava com a ajuda de um grupo
bastante competente de profissionais. Há um Diretor Industrial - Jaime Barcellos - que
praticamente iniciou na época da fundação da empresa e bastante conhecido pela sua enorme
resistência a mudanças e inovaçdes, sobretudo no que se relaciona ao comportamento dos

operários nas duas fábricas. A fábrica n" 1 tem como Gerente de Produção um engenheiro industrial, Beraèdito Corréia, muito bem cotadò por Barcellos pela sua. Forte preocupação com a produç o e com a ef Iciência da fábrica. O Gerente de Produçâo da fábrica n" 2 é um àdministrador de empresas, Renato Ribeiro, cuja mentalidade mais aberta às vezes se choca coni as idéias e atitudés do seu Diretor Industrial a quem se rrporta. Renato acha que o trabalho dos operários pode ser muito mais agradável - e cons qitentemente muito mais eficiente - se forem introduzidas certas modificações nos processos de produção e no regulamento interno da ábrica que considera extremamente rígido e autacrático. Renato não aceita os métodos utilizados por Benedito Correia na fábrica n" 1, aehando-ós q.uase desumanos. Contudo, como Correia traz sempre bons resultados de produção, não vê como convencê-lo a humanizar sua forma de administração. Na fábrica n" l, os operários não podem conversar em serviço, não podem se atrasar em hipótese alguma, são advertidos ou punidos em qualquer violação do.regulamento interno, não receliém benefícios sociais, não recebem prêmios de produção e sâo simplesmente substituídos por outros quando fazem alguma reclamação sobre suas condições de trab ho. Por outro lado, Renato não consegue autorizaçâo de Barcellos para introduzir modificações que julga necessárias para dinamizar sua fábrica e utilizar mais eficientemente os recursos humanos dé que dispõe. Há também um Diretor Administrativo e Financeiro - o Sr. Ralph Hartman - homem bastante conservador e metódico e que trata a sua área quase que mecanicamente, como se fora uma máquina e como se as pessoas fossem autômatos. Hartrtian é uma figura quase prussiana e grande defensor de esquemas fortemente burocratizados de trabalho, pois acha que nas finanças nâo se pode cometer o menor deslize. Há também um Diretor Comercial - o 9r. Alberto Cesarini - um administrador de empresas especializado na área mercadológica e ferrenho defensor do trabalho em equipe e da delegação de responsabilidades. Cesarini acha que o sucesso de sua organização de vendas repousa no ambiente extremamente liberal e amistoso que reina entre seus subordinados. Freqiientemente faz reuniões com todo o seu pessoal e incrementa o espírito de equipe e o trabalho em conjunto e a troca de

idéias e
experiências entre vendedores e o pessoal da seção de
faturamento e de expedição. Os operá-
rios que trabalham no depósito de produtos acabados também têni um sistema de trabalho
bastante liberal e sem grandes pressões. Cesarini geralmente consulta seus subordinados e
estabelece objetivos em conjunto com cada um deles, para depois cobrar os resultados,
deixando a critério de cada um a maneira pela qual deverão alcançá-los. Quando sente que
alguém está em dificuldades, oferece ajuda. Todavia, acha que não deve interferir na área
dos demais outros diretores, pois não pretende meter a mão em casa de abelhas.

Mas, como íamos dizendò, Milton Mascarenhas se considera um homeni bem sucedido
- mas apenas em relação ao progresso que conseguiu em sua emprèsa. Uma preocupação
contudo o atormenta. Vez por outra recebe informações a respeito de como os empregados
de sua empresa sâo tratados em diversas seções. Seus sessenta e cinco anos de idade lhe ensi-
naram que a dignidade humana e os valores democráticos são as cóisas mais importantes
para um empresário que deseja que sua empresa sirva à comunidade e ao País e não simples-
mente aos interesses egoístas de alguns poucos. Mascarenhas pensa em reunir seus diretores
para discutir o problema e criac uma comissão para estudar as possíveis alternativas de solu-
ção. Sabe que encontrará uma re stência férrea da part de alguns deles, mas não se
encontra suficientemente esclarecido sobre a maneira de conduzir a discussão nem como
focalizar ó problema, pois existem operários e funcionários em sua empresa e eles sempre
foram tratados diferentemente.

CAPÍTULO 14

` TEORIA DO DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL (D.O.)

!; i, Ob etlvos Deste Capítulo

Introduzir uma nova mentalidade aberta, democrática e eminentemente participativa
voltada muito mais para a administração de pessoas do que para a administração de
coisas e técnicas.
Destacar as mudanças ambientais e o papel da cultura organizacional no processo de
mudança organizacional.
I7esenvolver uma idéia do Desenvolvimento Organizacional, seus pressupostos bási-
cos, o seu processo e os diversos modelos de D. O. baseados em alterações estruturais,
comportamentais e ambas em conjunto.
Permitir uma visão critica das diversas modaGdades de intervenção nas organizações.

Na década de 60, um grupo de cientistas sociais nos Estados Unidos desenvolveu certos
trabalhos que dão relevante ênfase ao r desenvolvimento plancjado das organizações
(Desenvolvimento Organizacional). Desde então, muita coisa foi escrita sobre o assunto,
principalmente por profissionais ligados às ciências do comportamento e que exercem
funções de consultores de organização. O assunto tem sido entendido de modos bastante
diferentes pelos numerosos autores, nâo havendo um consenso geral bem definido sobre o
que é o Desenvolvimento Organizacional (D.O.).

ORIGENS DO D.O.

O movimento de D senvolvimento Organizacionul surgiu a partir de I%2, não com um
único autor, mas com um complexo conjunto de idéias a respáto do homem, da organização

e do ambiente, no sentido de propiciar o crescimento e desenvolvimento segundo as suas
potencialidades. No sentido restrito, o D.O. é um desdobramento prático e operacional da
Teoria Comportamental a caminho da abordagem sistêmica.
No sentido amplo, as origens do D.O. podém ser atribuídas a uma série compl xa de
fatores, a saber:

a) A relativa diftculdade encontrada em se operacionalizar os conceitos das diversas
teorias sobre a organização, cada qual ttazendo uma abordagem diferent e, muitas
vezes, conflitante com as demais. Assim:

1. A Teoria Clássica proposta por Toylor (Escola de Administrrr do Cientlfrca) e por Fayol (Escola Ana-
tomrsta ou Fisiologista , separadamente, deu ênfasc à organização formal e à racionalizaçgo dos
mEtodos de trabalho (engcnharia industrial). A organização cienttfica do trabalhQ trouxe uma abor-
dagem rfgida e mecanicista, que considerava o homem sob um ponto de vista atomfstico e simplista
(homem econômico , como um ap8ndice da máquina. A efrciência foi o objetivo básico persegoido por
esta teoria. Essa teoria mostrou-se incompleta c parcialista.
2. A Teoria das Reloções Humonas proposta inicialmente por Mayo, a partir da Experi2ncia de
Hawthorne e dos trabalhos de Lewin, foi uma reação de oposição ao tradiciooalismo da Teorio
Clássico. Deu ênfase ao homem (homem social) e ao clima psicológico do trabalho. As expectativas
dos empregados, as suas necessidades psicolb,gicas, a organização informal e a rede ngo convencional
de comunicaç8es passam a ser componentes principais dos estudos de Administração. A liderança
passa a substituir a autoridade hierárquica formal. Ao superestimar os aspectos informais e emocio-
nais da organização, dentro de uma visão rom ntica e ingtnua do trabalho, essa teoria tambEm
mostrou-se incompleta e parcialista,. reforçando apenas exatamente aqueles axpectos organizacionais
omitidos ou rejeitados pela Teoria Clássica.
3. A Teoria da Burocrocio pretendeu, a seguir, djlr as bases dó um modelo ideal e racional de organização
qne pudesse ser copiado e aplicado às empresas, qualquer que fosse ó seu ramo de atividade. Weber
descreveu as características mais importa tes da orgonizaçúa burocrbtica ou racional, baseando-se na
cstrutura milit8r do exErcito prussiáno. PorEm, seguidores de Weber comprovaram uma sErie de
distorQões, di unç8es e tens8es dentto da burocracia, o que tiornava crftica suá aplicação s empresas.
Apesár de tCpresentar um passo à freote da organizàção

formal proposta pela Teoria Clássica, a orga-
niza Qão burocrática, ideal e teórica mostrou-se carente da flexibilidadc às inovaç8es necessárias e
imp escindfveis a uma sociedade moderna em processo de contfnua e acelerada mudança.
4. A Teoria Fstruturalrsla veio representar, logo dopois, um desdobramento da Teoria da Burocracia e
uma visão mais critica da organizaçáo. Os estruturalistas coneebem a sociedade moderna como uma
sociedade de orgonizaf8es. Uma organização deve scr inter,pretada como a sf tese da organização
formal e da informal. Dentro de uma organização e contramos os objetivos organizacionais (maior
ucro, maior eficácia, crescimento, consolidação dos negócios etc.) em conflito com os objetivos
individuais dos participantes (maiores salários, melhor horário dc trabalho, auto-realizaç o, prestfgio,
segurança pessoal etc.). Desse conflito resultam os dilemas e tensões que caracte zam as organiztu 8es.
Todavia, a Teoriá Estruturalista aponta mais os problemas e aspectos crfticos das organizaçees do que
propriamente as solnç8es. É muito mais uma teoria descritiva e crftica da que propositiva. Ngo apre-
senta uma teoria de organização: apenas critica as teorias já então existtntes e oferece um mEtodo de
análise e comparação das organizações.
5 . A Teoria Comportomental (ou Teorio Behaviorista) surgiu a partir da Teoria das Rela'. 8cs Humanos,
resultando em enfoque predominantemente sociológico e motivacional. A otganizaQgo E visualizada
como um organismo social que tem vida e cultura próprias, onde se desenvolvim estilos de adminis-
traç o e sistemas de organização para Iidar com as pessoas. Emerge, daf, o comportamento organiza-
cional, fruto dos intercâmbios e padr8es de relacionamentos e expectativas dès pessoas, bem como os
conflitos entre objetivós organizacio ais c objetivos individuais dos participantes. PorEm, a Teoria
Comportomental mostrou-se mais uma teoria que trouxe novos conceitos e no as contribuições do que
uma teoria defnitiva da Administração.
6. Da Teoria Componamcntal resultou o movimcrto do nvolvimento Orgonizacionol (D.0.1 no

sentido de se obter mudança e flexibilidade organizacional. Verifiçou-se que não basta apenas des_en-
volver um treinamónto ou a equação individual ou grupal, sem provocar mudança específica, mas que
é necessário também pre stabelerer um padrão de desempenho e um programa coerente de mudança
de toda a organização.

b) O aprofundamento dos estudos sobre a motivação humana e a sua interferência
dentro da dinâmica das organizações. As teorias sobre a motivação vieram demons-
trar a necessidade de uma nova abordagem da Administração, capaz de interpretar
uma nova coneepção do homem moderno e da organização atual, baseada na dinâ-
mica motivacional. Verificou-se que os objetivos dos indivíduos nem sempre conju-
gam explicitamente com os objetivos organizacionais, levando os participantes da
organização a um comportamento alienado e ineficiente que retarda e muitas vezes
impede o atingimento dos objetivos da organização. Dentro da Teoria Comporta-
menta! podemos encontrar as principais teorias da motiva ão, a saber:

1. Teoria de Maslow

Segundo Maslow, as pessoas são dominadas por motivos ou solicitaçees de suas necessidades internas
insatisfeitas, que orientam e determinam o comportamento. Há uma hierarquia de necessidades huma-
nas, ou seja, há uma escala de prióridade das necessidades humanas, indo desde as necessidades fisio-
lógicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. No fundo, Maslow contribui com uma
psicologia da personalidade dos subordinados baseada no estudo da motivação humana d ndo apenas
ênfase às necessidades internas do homem, não considerando a situação onde está colocado.

2. Teoria de McGregor

McGregor admite a existência de um conflito básico entre as necessidades dos indivíduos e as da orga-
nização: nenhuma das partes pode ser plenamente satisfeita, porém o administrador deve orientar seus
esforços nesse sentido. PropBe uma tipologia dicot8mica de estilos de Administração, a sa5er: a Teoriu
` X" (que corresponde à suposiçgo de que o homem é uma criatura indolente e que foge à responsabili-
dade, dai a necessidade de organizar todo o seu trabalho e controlá-lo tenazmente, como o fazia a
Teoria Clássica) e a Teoria "Y" (que corresponde à suposição de que o homem é uma criatura que tem
motivações e necessidades que precisa satisfazer,

daí a necessidade do conhecimento da motivação
humana como meio de obtenção de eficiência no trabalho). A Teoria "Y" é o estilo mais adequado em
todas as situaçees e gera um clima de trabalho favorável que estimula, por si mesmo, a alta produtivi-
dade, o autocontrole e a criatividade. A teoria de McGregor (o homem renova suas próprias necessi-
dades) é normativa e fornece uma descrição interessante de uma filosofa da organização calcada no
humanismo e na tentativa de integrar as necessidades individuais e organizacionais. PropBé uma admi-
nistração participativa ou consultiva, na qual os indivíduos participam ou são consnltados quanto às
decisees que devem ser tomadas a se respeito. Por outro lado, algpns autores têm feito sérias crfticas
a respeito da Teoria "Y" de McGregor.

3. Teorio de Herzberg:

Herzberg prop8e uma teoria de motivação no trabalho, acentuando que o homo jaber se caracteriza
por dois tipos de necessidades diferentes e que afetam diferentemente o comportamento humano, a
saber:

Fatores ambientars ou higiênicos, que são: condiç8es de trabalho, tipo de supervis o, polfticas admi-
nistrativas, stotus e prestfgio, relaçees interpessoais, dinheiro e segurança pessoal. Qualquer mudança
ou melhoria nesses fatores diminuirá a insatisfaçgo, mas não aumentará a satisfação.

Fotore s motivacionais ou defunçDo, que são: reconhecimento, trabalho estimulante, maior responsa-

Abraham Zalesnick,"'The Management of Disappointment", Haward Business Rwiew, nov./dez.1%7

bilidade, crescimento e desenvolvimento pessoal. Qualquer mudança ou melMoria nesscs fatora
poderá motivar melhor desempenho. Assim, a insatisfaçgo tem maior possibilidade de surgir a partir
dos elementos intrinsecos à própria f4nção ou taréfa que o indivfduo estiver executando. Para Herz-
berg, a estratégia de desenvolvimento organizociondl mais adequada é a reorganizáçáo que ele deno-
mina "enriquecimento de tarefas" (job enrichment) e consiste basicamente em aufnentar a respon-
sabilidade do cargo adicionando tarefas gradativamente mais elevadas e desafiarites.
A crftica geralmente feita à teoria de Herzberg reside na dificuldade de reorganizaçãn dos cargos em
face dos aspectos tecnológicos e culturais envolvádos. Se, de um lado, é diffcil reorganizarem-se as
tarefas de certos funcionários (am vigia, p. ex., ou um operador de máquina) também não é possfvel
reorganizar-se toda a empresa toda vez que muda a funçgo de algum funcionário. Heraberg dá pouca
importância aQ estflo de Administração e o classifica como jator higiênico, o que também tem sido
alvo de severas crfticas. É uma teoria interessante para casos de reor,ganização com vistas a aumento de
produtlvidade, onde ão haja necessidade de apreciação da situação global.

c) A criação do National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel em 1947 e as pri-
meiras pesquisas de laboratório sobre o comportamento de grupo. As técnicas de
laboratório feitas sobre o Treinamento da Sensitividade visavam principalmente a
melhorar o compo t.a le to de grupo. O trginamento de laboratório é uma aplicação
soflsticada dos ptincípios de Lewin, uma modalidade de pesquisa de dinâmica de
grupo, destinada a re slucar o com ortamento humano e melhorar as relações
sociais. Através e uma série de reuniões, os participantes diagnosticam e experi-
mentam o seu cumporLamento em grupo, atuand como sujéitos e experimenta-
dores ao mesmo tempo e recebendo assessoria de um psicblogo. O treinamento da
sensitividade (ou educação em laboratório) utiiiza o chamado Training Group (T
Group) que recebe denominações diversas como grupo "L" (Learning Groupj,
grupo de encontro, grupo auto-analítico etc.

d) A publica ão de um livro2, em 1964, por um grupo de psicólogos do National
Training Laboratory, expondo suas pesquisas sobre T Group, os resultados com o
treinamenlo da sensitividade e as possibil dades de sua aplicação dentro das organi-
zações. Leland Bradford, o coordenador do livro T Group Theory and Laboratory
Methods, é considerado por alguns autores o precursor do movimento chamado
Desenvolvimento Organizacional (D. O.).

e) A pluralidade de mudanças no mundo que deram origem ao desenvolvimento orga-
nizacional, a saber:

1. uma transformação rápida e inesperada do ambiente organizacional;
2. um aumento do tamanho das organizações, fazendo com que o volume das ativid des tradicionais da organização não seja suficiente para sustentar o crescimento;
3. uma crescente diversifieaç o e gradativa complexidade da tecnologia moderna, exigindo fntima integração entre atividades e pessoas altamente especializadas e de competência muitó diferentes;
4. uma mudança no comportamento administrativo devido a:

"- um novo conceito de homem baseado num crescente e maior conhecimento de suas complexas e mutáveis necessidades, o qual substitui uma idéia de homem ultra-simplificado, inocente e do tipo ,aperta-botees';
- um novo conceito de Qoder, baseado na colaboração e na razão, o qual substitui um modelo de poder baseado na coaçgo e na ameaça;

z Leland Bradford (ed.), T Group Theory and Laboratory Methods, New York, John Wiley,1964.

- um novo conceito de valores organizacionais, baseado em ideais humanístico-democráticos, o qual substitui o sistema de valores despersonalizado e mecanlstico da burocracia"3.

f) A jusdo de duas tendências no estudo das organiza ões: o estudo da estrutura, de um lado, e o estudo do comportamento humano nas organiza ões, de outro lado, integrados através de um tratamento sistêmico. A teoria de sistemas aglutinou os aspectos estruturais e os aspectos comportamentais, possibilitando, daí para a frente, o surgimento do desenvolvimento organizacional.

Há uma diferença entre processo (procedlmento) em oposição à estruturo4. Os aspectos estruturais são os elementos estáticos da organização e se referem ao arranjo dos seus diferentes componentes (divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, número de níveis hierárquicos, tipos de departamentalização a serem utilizados, amplitude de controle etc.) e têm sido tradicionalmente a principal preocupaC o da escola da ftdminrstraç3o Cientlj ca e das outras teorias que desenvolveram o "modelo de máquina". A defici2ncia dessa abordagem não está no fato de ser errada, mas sim no fato de ser incompleta. A simples mudança da estrutura formal não conduz necessariamente a uma mudança na organizaçào.
O processo (procedimento), por outro lado, é dinâmico e refere-se às normas culturais que determinam o ambiente de uma organização, a qualidade das comunicações humanas, os cargos e funçees assamidos pelas pessoas dentro de seus grupos, as maneiras pelas quais os problemas são visualizados e resolvidos e as decis8es tomadas, os valores e métodos da organização, a maneira pela qual sào exercidás a IideranCa e a autoridade, a competiç o e a cooperação entre grupos.

Uma das ilusões mais perigosas é a de que o desenvolvimento da organização pode ser gerado por modificações apenas de estrutura ou, ainda mais simplesmente, pela destruição das estruturas. Além da mudança estrutural, o desenvolvimento organi-zacional exige mudanças nos procedimentos que ocorrem entre pessoas e grupos' .
g) Inicialmente o D.O. limitou-se ao nfvel de conflitos interpessoaisb, de pequenos grupos', passando à Administração Pública e posteriormente a todos os tipos de organizações humanas (indústrias, empresas de serviços, organizações militares etc.)s, recebendo modelos9, procedimentos'", meios de diagnóstico de

situação e de
ação' ' , bem como técnicas de diagnósticos e de tratamento para os diversos níveis
organizacionais.
O D.O. pretende ser uma especialidade da Psicologia, embora sua aplicação não se
restrinja a uma abordagem meramente psicológica. O D.O. é uma continuação da

3 Warren G. &nnis, Drsenvolvimento Org nizacional: Suo Natureza, Oçigens e Perspectivas, cit., pp. 23
a 27.
4 Edgard H. Schein, Consultoria de Procedimentos: Seu Popel no Desenvolvimento Organizacional, São
Paulo, Ed. Edgard Blttcher,1972, pp.10 a 12.
5 Edgard H. Schein, Consultoria de Procedlmentos: Seu Papel no Desenvolvlmento O ganizacionál, cl .,
pp.11 e 12.
6 Richard E. Walton, Pac ficoção Interpessoal: Con Jmntoç8es e Consultorla de uma Tercelra Parte, Sào
Paulo, Ed. Edgard Blflcher 1972.
Edgard H. Schein & Warren &nnis, Personal and Orgonlzational Change Through Group Methods, New
York, John Wiley,1%5.
s Warren G. Bennis, The Plannlng of Chonge, New York, Holt,1%9.
9 Warren G. &nnis, Changlng Organizations, New York, McGraw-Hill Book Co. 1966.
o Edgard H. Schein, Orgonizational Psychology, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall,1%5.
Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, O Desenvolvlmento de Orgonlzaç8es: Diagnóstico e Açdo, São Paulo,
Ed. Edgard 810chcr,1972.

TEORIA DO DESENVOLVlMENTO ORGANIZACIONAL (D.O)

Teoria das Rela des Humanas, que se prolonga até o Behaviorrsmo, propondo uma
teoria social de âmbito organizacional. Alguns autores salientam ser o D.O. um
passo intermediário entre o Behaviorismo e a Teoria dos Sistemas'2. O D.O.
somente se flrmou quando incorporou a abordagem sistêmica no tratamento das
organi ç es. Vamos mais longe ainda: é com o D.O. que a Teoria da Contingência
f'lncou suas bases deflnitivas e partiu -d a divulgação de suas premissas básicas.
Apenas par'a efeito didático, separat'emos os capítulos dedicados ao D. ì. e à Teoria
da Contin ência. Na realidade, ambos se interpenetram nda e naturalme e.
8 izacional são al uns
Os principais expoentes da Teoria do Desenvolvimento
deles behavioristas a caminho da Teoria da Contineência .
h) Os diversos modelos de D.O. consideram basicamente quatro variáveis'
1. O meio ambiente, focalizando aspectos como a turbul2ncia ambiental, a explosão do conhecimento, a
explosão tecnolbgica, a explosão das comunicaç8es, o impacto dessas mudanças sobre as instituiç8es e
gani ação abordando o impacto sofrido em decorrência da turbulência ambiental e as caracte-
rlsticas n cessárias de dinamismo e flexibilidado organizacional para sobreviver m um ambiente dinâ-
mico e mutável, onde surgem novas tecnologias, novos valorcs sociais, novas expectativas, onde os
produtos têm vida mais curta etc.
3. O grupo so< al, considerando asp ctos do liderança, comunicação, rela 8es interpessoals, conflitos etc.
4. O indivlduo, ressaltando as motivações, atitudes, necessidades etc.

Essas quatro variávels básicas são abordadas com especial atenção sobre seu inter-relacionamento e
interdepend8ncia.

Assim, os diversos autores analisam as quatro variáveis básicas, ambiente, organização,
de maneira a poderem explorar sua interdependência, diagnosticar a
pção dte duo eja em variáveis estruturais ou comportamentais, para que uma mudança
permita o atingimento tanto dos objetivos organizacionais, quanto individuais.

AS MUDANÇAS E A ORGANIZAÇÃO

O conceito de Desenvolvimento Organizacional está intimamente ligado aos conceitos de
mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança.
O D.O. parte de conceitos dinâmicos, por excelência, a saber:

2 João Bosco Lodi, Htstório da Administração, São Paulo Livraria Pio r W to , & 1 p' ggr

D ntrc eles, d stacam- <: Loland Bradford (o fundador do movimento ; d H.

Sch in; Richard Bcckhard; Paul R. Lawr nc ; Jay W. Lorsch; Chris ArBl'rls; Kenn th &nnc; Robert R. Blake;

Jane 5. Mouton; Jack Gibb;. Robort Tannonbaum; Irring Weschlor; Fr d Massarlck; W. Warnor Burke.

CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS EVENTOS DA TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D.O.)

Ano	. Autores	Livros
1954	- Carl R. Rogers & R. Dymond	Psychoterapy and Personality Changes
1958	- R. Lippett, J. Watso & B. Westley	The Dynamics of Planned Change
I%1	- R. R. Blake & J. S. Mouton	Group Dynamics - Key to Decision Making
	- Warren G. Bennis	The Planning of Change
I%2	- Chris Argyris	lnterpersonal Competence ond Organizational Effectiveness
I%3	- R. R. Blake & J. S. Mouton	The Manageria/ Grid
	- Harold J. Leavitt	The Social Science of Organization
1964	- Leland Bradford	T Group Theory and Laboratory Methods
I %5	- Edgard H . Schein	Organizational Psychology
	- E. H. Schein & W. G. Bennis	Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach
1966	- Warren G. Bennis	Changing Organizalions
1%9	- Richard E. Walton	Interpersonal Peace Moking: Confrontations and Third-Party Consultation
1%9	- P. R. Lawrence & J. W. Lorsch	Developing Organizations: 0iagnosis and Action
	- Richard Beckhard	Organization Development: Strategies and Models
	- R. R. Blake & J. S. Mouton	Building o Dynamic Corporation Through Grid Organization Development
	- Edgar H. Schein	Process Consu/tations: Its Ro/e in Organization Deve/opment
	- Warren G. Be nis	Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects
1970	- William J. Reddin	Managerial Effectiveness
197I	- Chris Argyris	Management and Organizational Development: The Páth from XA lo YB
1972	- Harry Levinson	Organizational Diagnosis
	- N. Margulies & A. P. Raia	Organizational Development: Volues, Process, and Technology
I973	- N. Margulies & J. Wallace	Organizational Chonge: Techniques and Applications
	- Richard J . C. Roeber	The Organization in a Changing Environment
	- W. L. French & C. H. Bell	Organization Development
	- Cordon Lippitt	lOrganization Renewal .
I976	- Glenn H. Varney	An Organizational Development Approach

of Manage-

ment Development

a) Conceito de Organização

O conceito de organização para os autores especialistas em D. O. é tipicamente behaviorista:

"uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com

a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente"' . Esse conceito utilizai a
noção tradicional de divisão do trabalho ao se referir às diferentes atividades e à coordená-
ção existente na organização e se refere às pessoas como contribuindo para as organizaçdes.
em vez de estarem elas próprias, as pessóas, totalmente nas organrzações. As contribuições
de cada participante à organização variam enormemente em função não somente das dife-
renças individuais, mas também do sistema de recompensas e contribuições pela organi-
z o s.

Toda organização atua em determinado meio ambiente e sua existência e sobrevivência
dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Assim, ela deve ser estruturadá e
dinamizada em função 'das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela
opera.

Os autores do D. O. adotam uma posição antagônica ao conceito tradicional da orgá=
nização, salientando as diferenças fundamentais existentes entre os sistemas mecânicos
(típicos do conceito tradicional) e os sistemas orgânicos (abordagem do D. O.) '6 . Os sistemas
orgânicos permitem uma conscientização social dos participantes, tòrnando as organizaçõ s
coletivamente conscientes dos seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir
a eles. Desenvolvem uma nova conscientização social dos participantes das organizaçôes, os
quais, ao lado de sua vivência particular, do seu passado pessoal e da sua autoconscientiza-
ção, definem o papel não somente deles em relação à sua organização, mas também e princi-
palmente o papel que eies imaginam tenha a organização em relação ao ambiente em que se
inscreve".

SISTEMAS MECÃNICOS	SISTEMAS ORGÃNICOS
- A ênfase é exclusivamente individual.	- A ênfase é nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.
- Relacionamento do tipo autoridade-obediência.	- Confiança e crença recíprocas.
- Uma rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida.	- Interdependência e responsabilidade compartilhada.
- Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas.	- Participação e responsabilidade multigrupal.
- A tomada de decis8es é centralizada.	- Amplo compartilhame to de

responsabilidade
e de controle.
- Solução de conflitos por meio de repressão, - Solução de conflitos através de egociação ou
arbitramento e/ou hostilidade. de solução de problemas.

DIFERENÇAS ENTRE SISTEMAS MECÃNICOS E SISTEMAS ORGÃNICOS

Fonte' Warren G. &nnis, Desenvolvimento Orgunizacional: Sua Natureza, Origens e Perspectivas, São Paulo, Eá .
Edgard Bltícher, 1972, p. 15.

` Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, O Desenvolvimento de Organizaçóes: Diagnbstico e Açdo, rit., p. 3.
5 V. Cap.13, "O EquilIbrio Organizacional".
6 Warren G. &nnis, Desenvolvimento Organizacional, cit., p.'15.
Rensis Likert, Novos PadrBes em Administroçao, cit.

b) Conceito de Cult a Organizacional

O conc to de 'cultura organizacional" procura explicar que a única maneira viável de mudar as organizações E mudar sua "cultura" ou seja, mudar os sistemas dentro dos quais on homens trabalham e vivem'". Cultura Organizacional sigrlifica um modo de vida, um sistema de crenças e valores, uma forma aceita de interaç o e de relacionamento tfpicos de detemrinada organizaç o. Para que as organizações possam sobre iver e se desenvolver, para que exista a revitalização e a renovação, deve-se mudar a respectiva cultura organizacional.

O clima organizaciona! constitui o meio interno de uma organizaçâo, a atmosfera psicológica caracterfstica que existe emcada organizaç o. A dificuldade na conceituação do clima organizacional reside no fato de que o clima ó pcrGebido de maneiras diferentes por diferentes indivfduos. Alguns indivfduos s o mais ou nienos sensiveis do que outros em relação a aspectos desse clima. Além do mais, uma caracterfstica que parece ser positiva para um membro de uma organização pode ser percebida como negatfva ou insatisfatória por outros'9. Assim, o clima b constitufdo por "aquelas caracterfsticas que distinguem a organização de outras organizações e influenciam o comportamento das pessoas na organização"m.

O conceito de clima organizacional envolve diferentes aspectos da situação, que se sobrepõem mutuamente em graus diversos, como o tipo de organização, a tecnologia envolvida, as polfticas da companhia, as metas operacionais formais, os regultunentos intetnos (fatores estruturais), além de atitudes, sistemas de valores, formas de comportamento social que são encorajadas ou sancionadas (fatores sociais). Assim, o clima organizacional resulta de um complexo envolvimento de componentes relaciongdos com aspectos formars e ir ormais da estrutura, dos sistemas de controle, regras e normas e relações interpessoais existentes na organizaçfto.

Cada organiza ão é um sistema complexo e humano, com caracterfsticas próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores e que determinam os sistemas de informações e os procedimentos de trabalho. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem produtividade e motivação ótimas. Para mudar o clima organizacional, a organização

precisa ter capacidade
inovadora, ou seja, deve ter as seguintes caracterfsticas:
a) adaptabilidade ou seja, capacidade de resolvir problemas e de reagir de maneira flexfvel ás exigências
mutáveis e inconstantes do meio ambiente.
Para ser adaptável, a organização devel
- ser flexfvel, para poder adaptar e intçgrar novas atividades;
- ser receptiva e transparente a novas idEias, venham elas tanto de dentro como de fora da organização;
b) senso de identidade, ou seja, o conhecimento e a compreensão do passado e do presente da organizaçgo,
bem como a compreensgo e compartilhamento dos objetivos da organização por todos os seus partici-
pantes. Aqui ngo há lugar para a alienaçgo do empregado, mas para o comprometimento do participante;

s Richard BeckMard, envolvimento Organi.Zacional: Fstmtégia e Modelas, Sgo Paulo, Ed. Edgard
BlOcher,1972, p.19.
9 Frederick Glen, Psicologia Social das Organizafãs, Rio de Janeiro, ãhar Editores,1916, p. 80.
m B. v. H. Gilmes, Industriol and Organizationol Psychology, New York, McGraw-Hill Hook Co., l97l,
p. 81.

c) perspcrtiva exato do meio ombiente, ou ncja, u < ceP o
gar, diagnosticar c comprcendcr o mcio atabientc;
d) integroFão entn os porticiP tes, dc tal forma quc a or
org nico.

c) Conceito de Mudança

O mundo de hoje se caracteriza por um constante ambiente de mudança. O ambiente geral
que envolve as organi> e -remamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capaci-
dade de ádaptaç o como condi âo básica de sobrevivência. A década dós anos 60 E a d
ceda da explasão" e earacteriza os novos ambientes, a saberz :
1. o ambiente geral altamcntc dinámico cnvolvcndo a cxplosão do conhccimento, a cxplosão da tccnologia, a
cxplosgo das comunicaç8cs e a exP)osão económica. Essa conturbação imPBe e 8 cis complctamcntC
difacntcs sobrc a Administração c os participantcs, modifcando intciramcntc o rclacionamento cntrc
; P o, cm facc da intcrnacion dos
2. o ambiente cmprcsarial, difcrcntc dc toda a cxpcri2ncia do
mcrcados da vida mais curta dos produtos, da CresCCAtC import cia do "markcting , diferent c
mp)cxas rclaç8cs entrc linha e "staff" ,das participações mWtiplas dos indivfduos cm difcrcntcs grupog
c organizaç8es e da naturcza mutávcl do trabalho, produz uma sfric dc cxig cis intciràmcntc novas
sobri o administrador;
3. os atuais volores em mutação à mcdida 9ue mclhoram as condiç8cs hum

Toda essa multiplicidade de variáveis, complexas, mutáveis, explosivas e poderosas
conduz a uma conclusão: apenas esforços isolados, lentos e gradativos de se taparem algun
dos buracos da organização são insuf lcientes para se levar o barco adiante.

Hojc, E impcriosa "a ncccssidadc dc cstratEgias coordcnadas c dc mais longo prazo com o objctivo dc dcscn-
volvcr climas dcntro da organizaçgo, m eir dc traba)har, rclaçees, sistcmas dc comunicaçees c sistemas dc
uc an prognosttcávcis c não-prognosticávcis dos anos
informações 9 j o lanc ada: o
futuros. E foi a part dcstas naessidades 9ue sureirarn os csfor s sisfcmáticos dc mutaçã P j
descnvolvimento organizaeional"
O processo de mudança organizacional começa com o aparecim to de forças que vêm
de fora ou de algumas partes da organizaç o Essas forças podem ser ó nas ou endógenas

à organi ç o

As fonFas exógenas rov&n do ambi<t tc, como as novas tccnollftico al c soc) Essas f e e

novas oportunidadcs ou limi do ambicntc ocon8mico, po d mudan a intcrna Podem ser

criam a ncccssidadc dc mudança organie ona) intcrna. As tcntativas c

conscicntcmentc plancjadas Para 9ue o aj ' to novas condiç8cs externss sc proccssc com a mínima

urbação do cquitfbrio cstrutural c dc compoftamento e stcntc dcntro da organizaçgo

2 Richard Beckhard, nvolvimento Organixacional: Fstratégio e Modelos, cit., pp. 2 a 7.

' Richard Beckhard, llesenvolvimento Organizacionol: Estratégio e Modelos, Cit., p. 9.

Robcrt Shirlcy, "Um Modclo para ise da Mudança OrBar ecional", Revista dc Administraçdo de Empresas, Rio de Janciro,16 (6), p. 37, nov./dcz.1976.

As jor as endógenas que criam n idade de mudança estrutural e comportamental prov8m da tensgo organizacional: tensao nas atividades, interaç8es, sentimentos ou resWtados de desempenho no trabalho.
Es as forças de mudança representam condiç8es de eqWlfbrio já perturbado dentro de uma ou mais partes da organizaçgo.

O desenvolvimento organizacional é necessário sempre que a organização concorra e lute pela sobrevivência em condições de mudan a. Toda mudan a é um problema que deve ser solucionado de forma racional e eficiente. Cada época desenvolve uma forma organizacional mais adequada e caracterfstica à sua natureza. As mudanças que estão Ocorrendo no mundo moderno, tornam necessário revitalizar e reconstruir as nossas organizaçôes. Estas têm de se adaptar às mudan as do ambiente. As mudan as organizacionais não devem ser feitas ao acaso, ao sabor da inércia ou da improvisação, mas têm de ser planejadas.

Enquanto a mudança genérica envolve alterações no ambiente em geral, a mudança organizacional é um conjunto de alteraçôes estruturais e comportamentais dentro de uma organização. Esses dois tipos fundamentais de alterações - estruturais e comportamentais - são interdependentes e se interpenetram intimamente.

d) Conceito de Desenvolvimento

A tendência natural de toda organização é crescer e desenvolver-se. Essa tendência tem suas origens em fatores endógenos (internos, sejam estruturais ou comportamentais, e relacionados com a própria organizaç o em si) e exógenos (externos e relacionados com as demandas e influências do ambiente). O desenvolvimento é um processo lento e gradativo que conduz ao exato conhecimento de si próprio e à plena realização de suas potencialidades.

Assim, o desenvolvimento de uma organização Ihe permite:

1. um conhecimento profundo e realistico de si própria e de suas possibilidades;
2. um conhecimento profundo e realtstico do meio ambiente em que opera;
3. um planejamento adequado e realização bem sucedida de relaç8es com o meio ambiente e com os seus participantes;
4. uma estrutura interna suFcientemente flexfvel com condiç8es para se adaptar em tempo às mudanças que

ocorrem, tanto no meio ambiente com que se relaciona, como entre os seus participantes;

5. os meios suficientes de informação do resaltado dessas mudanças e da adequaçgo de sua resposta adaptativa.

Bennis salienta que "se encararmos as organizaçôes como estruturas orgânicas adaptáveis, capazes de resolver problemas, as inferências quanto à sua eficiência não se devem basear em medidas estáticas de produção, embora estas possam ser úteis, mas nos processos pelos quais a organização aborda os problemas"u. A eficiência da organização relaciona-se dfretamente com sua capacidade de sobreviver, de adaptar-se, de mìanter sua estrutura e tornar-se independente da função particular que preenche. A fim de que uma organização possa alcançar um certo nivel de desenvolvimento, ela pode utilizar diferentes estratégias de mudança.

u W. G. &nnis, C Jionging Organizations cit.

Blake e Mouton salientam três cfiferentes tipos de desenvolvimento :

l. nrudarr a cvolucionário: "quando a mudança de umg aç p a outra que a substitW E pequena e dentro '
dos limitcs das expectativas e dos arranjos do status Quo". Geralm ti a mudança evolucionária E lenta
suave e não transgride as expectativs daqueles que nela estão envolvidos ou são por Cla afetados. Há uma
tend2ncia de se repetirem e reforçarem as soluções que se demonstrem s8lidas e efcientes e em se abando-
narem as soluçbes fracas e deficientes;
2. mudonça nevolucionária: "qu;ando a mud nça de uma ação para a açgo que a substitW codtradiz ou
datrói os ananjos do status qus". Grratmente a mudança revolucionárie E rápida, intensa, brutal, trans-
gride e rejeita as antigas expectativas e introduz expectativas novas. Enquanto as mudanças evoluciona-
rias, por ocorrerem aos poucos, não provocam geralmente grande entusiasmo ou forte resist2ncia, o
mesmo não acontece com as mudanças revolucionárias, gerelmente súbitas e causadoras de grande
impaao;
3. o des nvolvimcnto sistcmáticn: E diferente de ambos os tipos de mudança átados. No desenvolvimento
sistemático, os responsávás pela mudança delineiam modelos explfcitos do que a organizaçgo deveria ser
em comparaçfto com o que E, enquanto aqueles cujas aç8es serão afetadas pelo desenvolvimento siste-
mático, estudam, aveliam e criticam o modelo de mudança, para cecomendar alteraç8es nele, baseados em
seu prbprio discernimento e compreensão. Assim, dizem os autores, dimens8es adicionais de compona-
mento e de experi2ncia humanos são trazidas para a dinámica da mudança, o que ngo ocorre com os dois
tipos de mudanças. As tens8es intelectuais e emocionais criadas entre todos os responsáveis pelo planeja-
mento e implementação estimulam a mudança. Essas tens8es se baseiam em compreensão, discernimento
comprometimento e convicçgo quanto à correção da mudança do que E para o que deveria ser. Assim, as
mudanças resultantcs se traduzem por apoio e não por resist2ncias ou ressentìmentos.

Esses três tipos de estratégias de mudança podem ser observados na conduta das orga-
nizações, seja na sua forma pura ou em um número quase infinito de combinaçõ s. Esses
autores se preocupam com a última das estratégias mencionadas, propondo o ' approach
grid ao desenvolvimento sistemático do qual nos ocuparemos mais adiante.

e) Fases da Organização

Os resultados de pesquisas convergem para a confirmação das hipóteses da existência de
fases de vida e estágios de desenvolvimento de organizações, grupos e individuos.
As organizações assumem diferentes formas organizacionais em diferentes ambientes e
em diferentes épocas.
Uma organização, durante sua existência, percorre cinco fases bastant distintas :

Fase I . Fase pioneira: é a fase inicial da organizeçgo pelos seus fundadores ou empresários, Por ser ainda
pequena, os seus processos são facilmente supervisionáveis e controláveis. Há poucas tarefas de
rotina e um enorme volume de improvisaç8es. Com os poucos procedimentos preestabelecidos, a
capacidade da empresa para realizar inovaçbes E bástante elevada.
Fase 2. Fase de,cxpar Bo' é a fase em que a organizaçgo cresce e expande as suas atividades, intensificando
suas operaçõcs e aumentando o número de seus participantes. A preocupação básica E o aproveita-

=5 Robert R. Blake e Jane S. Mouton, A EstruturaFBo de uma Empresa DinBmicapor meio do I7esenvolvi-
mcnto Organizacional, São PaWo, Ed. Edgard BItlcher,1972.
Larry E. Greiner, "Evolution and Revolutioh es Organizations Grow", Harvard Business Review jW.-
ego.l972.

mento das oportunidades que surgem e o nivelamento entre a produçgo da organização e as necessidades ambientais.

Fase 3. Fase de regulamenta Do: com o crescimento das atividades da organização, esta E obrigada a estab - lecer normas de coordenação entre os diversos departamentos ou setores que vão surgindo, bem como definir rotinas e processos de trabalho.

Fase 4. Fase de burocratizoçôo ' com o desenvolvimento das operações e de acordo com a sua dimensão, a organização passa a necessitar dc uma verdadeira rede de regulamentação burocrática, preestabelecendo todo o comportamento organizacional dentro de padrees rigidos e de um sistema de regras e de procedimentos para lidar com todas as conting8ncias possiveis relacionadas com as atividadcs do trabalho.

Desenvolve-se uma cadeia de comando bem definida, uma detalhada divisão do trabalho baseada na especialização e uma impersonalidade nas relações entre os participantes. Essa organização piratnidal e monocrática apresenta pouqufssima flexibilidade para as mudanças e para a inovação.

Fase 5. Fase de re,/lexibilizáção: ou seja, de readaptação à flexibilidade, de reencontro com a capacidade inovada perdida, atravEs da introdução consciente de sistemas organizacionais flexfveis. O desenvol; vimento organizacional E exatamente um esforço de reHexibilização.

CATEGORIA	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
META DA GERENCIA	Feitura e venda	Efici2ncia de operações	Expa,ts o de mercado	Consolidação da organização	Problemas resolvidose inovaçgo
ESTRUTURA DA ORGANIZAÇAO	Informál	Centralizada e funcional	Descentralizada e geográftca	Quadro dc pessoal e grupos dc produtos	Manancial de equipes
ESTILO DA ALTA ADMINISTRAÇAO	Individualista c empresarial	Diretivo	Delegativo	Observador	Participante
SISTEMA DE CONTROLE	Resultados do mercado	Modelos e centros de preço	Relatórios c centros de lucro	Planos e centcos de investimentos	Metas múltiplas dirigidas

RELEVO DA Posse Salários e BBnus Lucros divididos Hdnus de
REMUNERAÇd O mecerimentos individuais e opç8es de equipe
DA GERENCIA aumcntados estoque

PRATICAS DA ORGANIZAÇAO DURANTE A EVOLUÇAO NAS CINCO FASES DE CRESCIMENTO
Fonte: Larry E. Greiner, "Patterns ot Organization Change", Harvard Business Review, vol. 45, n" 3, maio-jun.
1%7.

f) Críticas às Estruturas Convencionais

Os especialistas em D. O. salientam que as estruturas convencionais de organização não têm condições de estimularem atividade inovadora nem de se adaptarem a circunstâncias em muélançá. As principais críticas que fazem às estruturas convencionais de organizaç o são as seguintes:

1. O poder do adminrstraçdo Jrustra e aliena o empregado. É atravEs do poder e da autoridodeformal que a organização controla os sèùs participantes e consegue cumprir os seus objetivos. O poder E inerente e indispensável a toda organizaç o.   atravEs do poder que a organização possui o empregado e ngo o !

contrário. O der diferencia os interesscs da organizaçgo dos interesses dos empregados, f
vezes com estes ngo se identifiquem com ela, alienando-se no desempenho de suas funç8es ou, ent ,
opondo-se ao poder organizacionol sob inúmeras formas de comportamonto e atitudes ne8atis `
. A divlsão do trabolho e a JragmentaçDo deJunçóes lmpedem o compromisso emocional do emprrgado.
go é dividida em partes como departamentos, e estes divididos em divisbes, e estas an
ntaçgo forço h
uando a or anizaç onde o es umano é limitado a fazer aquilo que
seç8es, e assim por diante, ocorre uma fragme
foi previamente estabelecido dentro das rotinas predeterminadas e rfgidas. Os sentimentos, emoç8es e
atitudes dos artici antes ngo sgo considerados no processo, pois este dcve ser racional e Ibgico. O
go. Se está é ignorada, ngo há o comprometiménto pessoal e a
comprometimento pessoal é uma emoç go é um estado
tarefa pas%a a ser executada mecanicamente, automaticamente, sem m st i ó uando numa orga-
de espírito relacionado diretamente cóm a emoçgo. Enquanto a emoç
nizaçgo, ngo haverá comprometimento pessoal dos individuo o do empreeado, jetando negativa-
3. A autoridade única ou unidade de comando restringe a c
mente o comprometimento deste para com a organizoçeo. A auto dade liba Cada em do pa ma
estrutura simples e provê apenas um canal de comunicaçgo de ci este canal ngo funciona, o empregad
tar apenas um supewisor, que é o terminal de sua comunicaçgo
encontra uma barreira e perde o contato, o único, com a organizaçgo. A partir dal, ngo há ue se falar em
cpmprometimento pessoal.
4. As un ões rmanentes, uma vez deslgnadas, tornom-se Jrxas e imutóveis. Isto leva a a inflexibi áde,
J ç Pe g 8es assa a de nder das ssibi-
tornando as organizações estáticas. O movimento dentro das or anizaç P
lidades criadas las demissees, aposentadorias, mortes e alguns novos cargos criados extem ranea-
mente. Muitas vpzes, a organizaçgo tem de perder pessoal para criar possibilidades de movimentaçgo para
os empregados que permanecerem. As tarefas sgo executadas por longos perfodos de tempo dentro da
mesma rotina, levando à perda da participaçgo espontânea e à monotonia.

TÓPICOS DA ADMINISTRAÇÃO TRADlClONAL — TbPICOS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Concepçgo do homem como essencialmente mau. Concepçgo do homem como essencialmente bom.
. AvaHaçgo negativa dos indivlduos ou simples- Consideraçgo dos indivíduos

sobretudo como seres
meMe abstençgo de avaliaçgb. humanos.
Visão do homem como um ser rígido ou defini- Visgo do homem como um ser em rocesso e em
crescimento.
tivo.
Resist2ncia e temor à aceitaçgo das difóenças indi- Aceitaçgo plena e utilização das diferenças indi-
' viduais.
viduais. ç . Visgo do individuo como uma personalidade
. Utilizaçgo dos indivíduos basicamente em rela go integral.
descriçgo de seu cargo. P q
Su ressgo da ossibilidade de ex ressgo dós senti- Possibilidade ampla dc ex ressão ade uada e uso
eficaz dos sentimentos.
mentos. . Adoçgo do comportam to ut2ntico.
. Ut;lizaçgo de máscara e representaçgo no compor-
Uso do status para o c ce dos objetivos rele-
tamento.
. Uso do stotus para a manutençgo do poder e pres- vantes da organizaçgo.
, Con nça nas pe%soas.
tlgio soCial. . sejo e aceitaçgo
Desconfiança das pe%%o . Concepçgo de que dproc so de elaboraçgo de um
. Fuga à aceitaçgo de riscos. balho t essencial ao cumprim
. Concepçgo de que o processo de elaboraçgo de um plano de tra ento efe-
plano de trabalho é improdutivo. tivo de uma tarefa.
. Enfasi primária na compe içgo entre as pe%%oas gnfase primária na colaboraçgo entre as ssoas. ';

VALORES ORGANIZAClONAIS

Adaptado de: Robert Tannenbaum e Sheldon A. Davis apud Newton Margulies e Anthony P. Raia, "Values, Man,
and Organizations", in Organization Development. New York, McGraw-Hill Book Co., 1972, pp. 9 a 30.

O QUE É DESENVOLVÍMENTO ORGANIZACIONAL

Desenvolvimento Organizacional, em princípio, é toda mudança planejada. O conceito do planejamento organizacional tem suas raízes justamente na idéia de que uma organização é um sistema social. Q desenvolvimento da organiza ão é um processo planejado de modi ica- ções culturais e estruturais, permanentemente aplicado a uma organização, visando a institu- cionalizar uma série de tecnologias sociais, de tal forma que a organização fique habilitada a diagnosticar, planejar e implementar essas modificações com ou sem assistência externa.

O D. O. é uma resposta da organização às mudanças. É um esforço educacional muito eomplexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organiza- ção, de tal maneira que esta possa adaptar-se melhor às novas conjunturas, mercados, tecno- logias, problemas e desafios que estão surgindo em uma crescente progressão.

Como a Administração funciona dentro de um ambiente altamente dinâmico e sujeito a uma mutação acentuada, torna-se mais do que necessário um esforço planejado de mudança, um programa de desenvolvimento organizacional destinado a pxopiciar e manter novas formas de órganização, bem como desenvolver procedimentos mais e icientes de planejamento e determinação de metas, de tomada de decisões e de comunicação. O desen- volvimento organizacional abrange o sistema total de uma organização e a modificação planejada a flm de aumentar a eficiência e eficácia da organização.

Toda organização interage com o meio ambiente: ela mfluencia e recebe influências do ambiente. Há três soluções básicas para se enfrentar as mudanças que ocorrem no ambiente:

a) esperar indefinidamente uma sólução sem se compo da erm çõe ve d 1 ou oscritas, que
b) pretender reformar através do artiffcio de ordens e e não sensibi- lizam;
c) recorrer ao D.O. como um processo de mudança planejada.

O D. O. visa a clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes interno e externo da organização, a análise e decisão do que precisa ser mudado e a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eflcaz, perfeitamente adaptável às mudanças e conciliando as necessidades humanas fundamentais com os objetivos e metas da organizaçâo. O D.O. exige a participação ativa, aberta e não manipulada de todos

os ele-
mentos que serão sujeitos aa seu processo e, mais do que tudo, um profundo respeito pela
pessoa humana. t . Procura aplicar a dinâmica de grupo
O D. O. se baseia nas ciências do comportamen o
nos processos de mudança planejada da organização e, portanto, a utilização de técnica de
laboratório (como o treinamento da sensitividade) para o desenvolvimento da organiza ão
como um todo, em direção a determinadas metas. Parte do princípio de que a mudança
planejada é uma técnica especializada, cujo propósito é criar ação e mudança conscientes e
raciónais.

Para o D.O. uma abordagem tradicional do tipo de análise administrativa, baseada exclusivamente no levan-
tamento do estado anat8mico da organização, permite um diagnóstico parcial do problema: Um dos aspectos
básicos da aplicação do D.O. é o de provocar motivação para a mudança no meio ónde atua. Não há uma
fórmula definitiva para se impulsionar a motivação, mas a pesquisa tem indicado que ela se manifesta no
momento em que os indivíduos são solicitados e recebem oportunidades efetivas de liberarem o seu
potencial de criatividade, de auto-afirmação dentro de um ambiente, o de os canais de comunicação sejam
desobstruídos e o relaeionamento interpessoal seja franco, aberto e amistoso.

TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D.O)

a) Pressupostos Básicos do D.O.

A maioria dos autores especialistas em D.O., conquanto tenham déias e abordagens bas-
tante diversificadas, apresentam muitos pontos de concordância, principalmente no que se
refere aos pressupostos básicos que fundamentam o D.O. Dentre uma multiplicidade de
pres upostos básicos, selecionamos aqueles que se nos apresentam os mais importantes:

1. A constante e rápida mutação do ambiente. O mundo moderno caracteriza-se por
mudanças rápidas, eonstantes e num progressão explosiva. Há mudanças científicas, tectlo-
lógicas, econômieas, .sociais, políticas etc., que forçosamente estão atingindo e influenciando
o desenvolvimento e o êxito das organizações em geral (empresas industriais, empresas de
serviços, administraÇão pública, hospitais, universidades etc.).

2. A necessidade de contfnua adaptação. O indivíduo, o grupo, a organizaçâo e a
comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e de reorganizaçáo,
como condição básica de sobrevivência em um ambiente em contínua mudança. São sistemas
vivos, abertos, que dependem de intercâmbios com o ambiente para sua sobrevivência e
desenvolvimento. Para o indivíduo, o grupo e a organização constituem o seu ambiente,
enquanto a organização está inserida num contexto ambiental maior, que é a comunidade à
qual pertence.

3 . A interação entre organização e ambiente. Ambiente e organização estão em íntima
e contínua interação. Uma das qualidades mais importantes de uma organização é exata-
mente a sua sensibilidade e adaptabilidade: a sua capacidade de percepção e de mudança
adaptativa ante a mudança de estímulos externos. Uma organização sensível e flexível tem
capacidade e versatilidade de redistribuir rapidamente seus recursos de maneira a maximizar
a sua aplicação e a melhorar seu rendimento no alcance dos seus objetivos dentro de um
ambiente instável. Ela tem de se adaptar constantemente a condições modificadas pela
inovação com um mínimo de tempo e de dispêndio.

4. A interação entre indivlduo e organização. Toda organização é um sistema social. O
D.O. parte de uma filosofla acerca do homem: o ser humano tem aptidões para a produtivi-
dade e que podem permanecer inatiwas se o ambiente em que ele vive e trabalha lhe é restri-

tivo e hostil, impedindo o crescimento e a expansão de suas potencialidades. Os cientistas sociais, particularmente Maslow, salientam que, se fazemos da organização um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão crescer, expandir-se e encontrar sua maior satisfação e auto-realização ao promover os objetivos da organização.

5. Os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. É plenatnente possível o esforço no sentido de se conseguir que as metas dos indivíduos se integrem com os objetivos da organização, num plano em que o signiflcado do trabalho seja realmente estimúlante e gratificante e comporte possibilidades de desenvolvimento pessoal.

É interessante lembrar que há dois aspectos básicos a respeito da eficiência pessoal do exécutivo. Em primeiro lugar, é preciso distinguir entre a eficiência pessoal de um executivo e sua eficiência como administrador. Os alvos individuais não correspondem necessariamente aos do sistema e um executivo pode ser extraordinariamente eficiente na realização de seus objetivos pessoais, mas um retumbante malogro quando se trata de alcançar os alvos da organização.

Em segundo lugar, há grande diferença entre um executivo bem sucedido e um executivo eficiente. O executivo bem sucedido leva seus subordinados a fazerem o que ele deseja, ao passo que o executivó eficiente leva seus subordinados a fazerem o que ele deseja que faCam, porque assim podem atender suas próprias

necessidades e, portanto, fazem-no de boa vontade. A capacidade de alimentar uma atitude favorável parece fazer parte essencial da administração e Gciente.

6. A mudança organizaciona! deve ser planejada. A liderança pessoal por intuição (espontânea e improvisada) déve ser substituída por uma liderança organizacional baseada no diagnóstico e planejamento das decisões, prevalecendo a autoridade do conhecimento sobre a autoridade hierárquica da posição. A confrontação com conflitos e riscos é um desafio e não uma ameaça ou perigo. A mudança planejada é um processo contínuo, que leva anos e que não é resolvido em alguns momentos.

Blake e Mouton citam algumas condições que, se cumpridas em maior ou menor grau, aumentam a probabilidade do êxito da mudança, a saber:

a) "Para mudar uma empresa, é necessário mudar a empresa toda"2 , envolvendo todos os membros da organização em compromisso conjunto.
b) "Para mudar uma empresa, é necessário que aqueles que a dirigem, liderem a mudança"2s, para que a atitude positiva à mudança seja comunicada de cima para baixo.
c) "Para mudar uma empresa, o esforço deve ser uma operação do tipo `faça-o você mesmo' ou `vire-se por conta própria'29, ou seja, a mudança deve ser responsabilidade pessoal de todos os que são responsáveis pelos resultados da empresa."
d) "Para mudar uma empresa, é necessário aplicar maneiras sistemáticas de pensamento e de análise, com o que se atinge um modelo empresarial de excelência" o a ser atingido.

7. A necessidade departicipação e de comprometimento. A mudança planejada é uma conquista coletiva e não o resultado de poucas pessoas. As resistências são perfeitamente normais quando se trata de explorar atitudes, crenças, valores e comportamentos já sedimentados e aprovados como sólidos nas relações entre os participantes. O aprendizado de novos comportamentos através de variadas técnicas (desenvolvimento de equipes, reuniões de confrontação, laboratório de sensitividade etc.)-introduz, além da competência interpessoal (relacionamento humano isento de bloqueios e preconceitos), maior adaptabilidade às mudanças. Se os indivíduos que se encontram em postos-chave da organização estão convencidos a respeito de idéias adequadas à mudança organizacional, eles tenderão a agir de acordo com tais idéias.

Blake e Mouton dâo ainda outras condições para o êxito da mudança:

a) "Para mudar uma empresa, E necessárid ver, compreender e conseguir o comprometimento das pessoas

para que mudem todas as atividades que no presente não são o que elas deveriam ser."3

Nada do que existe atualmente na empresa deve ser considerado a última palavra ou a melhor maneira ou

a maneira mais eticiente.

b) "Para mudar uma empresa, E necessário que aqueles que a lideram c administram estudem a situação em

termos especffcos e operacionais (como as atividades identificáveis de marketing, produção, pesquisa e

2 Robert R. Blake e Jane S. Mouton, A Fstruturaç8o de uma EmpnesQ DinBmico, cit., p. I 1.

s Robert R. Blake e Jane S. Mouton, A FstruturaçBo dc umo Empresa DinBmica, cit., p. 12.

29 Robert R. Blake e Jane S. Mouton, A EstruturrKão de umo Empnesa DinBmic,v, cit., p.13.

Robert R. Blake e Jane S. Mouton, A Estruturaçeo de uma Empresa DinBmicn, cit., p. 14.

3 Robert R. Blake e Jane S. Mouton, A Ertruturaç8o de umo Empnesa DinBmicn, cit., p.15.

desenvolvimento, f,nanças e pessoal), bem como quanto ao atabelecimento da dir ção da empresa e g
revisão dos resultados alcançados pela empresa." z

Para os especialistas em D. O. não basta simplesmente avaliar o moral e as atitudes do
soal em relação à organização, à supervisão ou ao tipo de trabalho executado. Atitudes
favoráveis e um excélente moral, somente, não asseguram necessariamente uma motivação
devada, um alto rendimento e uma organização humana eflcaz. A maneira correta de fazer
D. O. é ter a participação ativa, aberta e não manipulada de todos os elementos que serâo
sujeitos de seu processo. Fazer D.O. é, antes de tudo, promover um profundo respeito pela
pessoa humana. A motivação humaria e a eflcácia organizacional envolvem outras variáveis
dentro de uma abordagem mais profunda e ampla.

8. O incremento da eficúcia organizacional e do bem-estar da organização dependem
de uma correta compreensâo e aplicação dos conhecimentos acerca da natureza humana. As
ciências do comportamento buscam localizar e criar nas organizações o ambiente de trabalhó
ótimo, em que cada indivíduo possa dar sua melhor contribuiç o e, ao mesmo tempo, ter
consciência do seu potencial. As ciências do comportamento estão sendo empregadas igual-
mente para fazer alterações e mudanças de maneira a criar o mínimo de perturbaçâo e inter-
ferências negativas.

9. A variedade de modelos e estratégias de D.O. Não há uma estratégia ideal nem
ótima para o D.O. Existem, isto sim, modelos e estratégias mais adequados ou menos ade-
quados para determinadas situaçôes ou problemas, em face das variáveis envolvidas e do
d`ra nóstico efetuado. Trata-se de verificar, em face das condições específicas existentes em
cada organiza ão e no seu ambiente, qual o caminho mais adequado. Esse caminho pode
a5sumir infiniÇ s variações. A rigor, cada autor apresenta um modelo próprio de D.O., con-
tribuindo assim para uma variedade enorme de contribuições.

10. O D. O. é uma resposta às mudanças. É um esforço educacional muito complexo
destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e estrutura da organização, de tal
maneira que esta possa se adaptar melhor às demandas ambientais, caracterizadas por novas
tecnolo ias, novos mercados, novos problemas e desafios. O D.O. é uma metodologia que
indica g rienta a maneira pela qual uma organização se ajusta ao imperativo de

um processo
em rápida mudança. O campo do D. O. em geral desenvolveu uma ênfase sobre a mudança e
a mudança planejada.

A qualidade mais importante de uma organização é a sua sensibilidade' a capacidade
para mudar ante às mudanças de estímulos ou de situaçôes. A organização sensível e flexível
deveria ser a mais proveitosa, porque teria a capacidade de redistribuir seus recursos de
forma a otimizar a realização da sua tarefa.

11. Um objetivo essencial dtrs organizações é o de melhorar a qualidade da vida. As
meras altera ões estruturais (rearranjos no organograma, mudanças na hierarquia etc.) ou
uncionais (alteraçdes de rotinas e procedimentos), bem como os métodos científicos que
jisam a melhorar a eficiência organizacional (emprego de computadores, aplicação de pro-
gramação linear, pesquisa operacional etc.) podem desenvolvér estratégias de forma paralela
às intervenções mais amplas para melhorar o processo de relações entre individuos entre
grupos, organizaçâo e seu ambiente etc.

3z Robert R. Blake e Jane S. Mouton, A Estruturaçdo de uma Empresu DinBmim, cit., p. I6.

12. As organizações são sistemas abertos. ` `As organizações não são sistemas fechados obedientes às suas próprras leis, mas sim sistemas abertos, sensitivos e responsivos às mudanças em seus ambientes. Podemos chamá-las sistemas porque elas têm limites (embora estes não sejam facilmente definidos) e a capacidade para autoperpetuação e crescimento. São "abertos" porque eles existem pelo intercâmbio de matéria, energia e informação com o ambierite e sua transformação dentro de seus limites. O propósito fundamental das organiza= ções, como de todos os sistemas, é sua sobrevivência ou a manutenção de sua estabilidado interna. Mas isto presume uma multiplicidade de objetivos e. funçdes através dos quais a estabilidade é alcançada, envolvendo múltiplas interações com o ambiente. A organização em si consiste em um número de subsistemas dinamicamente interdependentes, e mudanças em alguns deles podem afetar os outros subsistemas. Da mesma forma, a organização é em si um subsistema em um ambiente que consiste em muitos outros sistemas, todos dinamicamente interdependentes. ' '33

b) Aplicações do D.O.

Há certas eondições organizacionais que exigem aplicações e esforços de D.O. Porém, a condição essencial de qualquer programa de mudança é a de que alguém numa posição estratégica da organização sinta a necessidade de modificação.

Programas de D. O. podem ser aplicados aos seguintes tipos de condições organizacionais ou necessidades sentidas de mudança3':

a) necessidade de modificar uma estratégia administrativa (padr8es de comunicação, sistema de remuneração, localização de tomada de decisees etc.);

b) necessidade de tornar a organização um dima mais consistente com as necessidades individuais e com as; necessidades constantemente mutáveis do ambiente;

c) necessidade de mudar normas "culturais", ou seja, a cultura organizacional;

d) necessidade de mudar estruturas e posiç8es, ou seja, os aspectos formais da organização;

e) necessidade de melhorar a colaboração intergrupal;

t) necessidade de aperfeiçoar o sistema de comunicaçees, seja quanto à sua estrutura, seja quanto à quali~dade das comunicaçees;

g) necessidade de melhor planejamento e estabelecimento de metas, principalmente quando há envolvimento de várias pessoas;

h) necessidade de enfrentár os problemas de fusão, seja de empresas ou de divis8es de empresas, a fim d
resolver os problemas humanos, tantb da parte sobrevivente, como da parte absorvida;
i) necessidade de mudanCa na motivação da equipe de trabalho, visando a mudar a maneira pela qual q
trabalho está organizado e pela qual as funç8es estão definidas;
j) necessidade de adaptação a um novo ambiente, seja pela mudança de produto ou de mercado, e de fazer
face às alteraç8es do novo ambiente.

33 Rjchard J. C. Roeber, The Organizotion in a Changing Environment, Reading, Mass., Addison-Wcsley
Publishing Co.,1973, pp. IX e X.
3 Richzrd &ckhard, escnvolvimento Organizacional' Estratégia e Modelos cit., pp.18 a 22.

TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D.O)

PROCESSO DE D .O .

A tecnolo ia do desenvolvimento organizacional consiste em uma coleção de técnicas e
m odos ue aumenta rapidamente e que emergiu das ciências comportamentais . O D. O.
não pretende restrin ir-se à soluç o de problemas específicos e atuais, mas desenvolver
novas a rendizagens r anizacionais e novas maneiras de enfrentar e lidar com problemas.
OD.O p retende melhó ar os meios pelos quais os sistemas técnico, administrativo e pessoal-
eulturalp em entre sim, bém como os meios pelos quais a organização se relaciona com o
ambiente xterno. A tecnologia do D.O. está basicamente voltada para novas maneiras de
lidar com assuntos organ acionais. ; colheita de dados, diagnó
O processo de D.O. consiste fundamentalmente em stico
organizacional e ação de intervenção .

1. Colheita de dados: envolve a determinaç o da natureza e disponibilidade de dados necessários e os
métodos utilizáveis para coletá-los. A colheita e análise de dados é uma das atividades mais difíceis do
D.O. Envolve técnicas e métodos para descrever o sistema organizacional, as relaç8es entre seus elementos
ou subsistemas e maneiras de identificar problemas e assuntos mais importantes.
2. Diagnóstico organizacionol: focaliza principalmente o processo de solução-de-problemas. A análise de
problemas em D.O. envolve um número de técnicas relaciònadas com a identificação de preocupaçõ e
conse 0ências, estabelecimento de prioridade, e translaciona-se em alvos e objetivos. Envolve também
gera o de estraté ias alternativas e desenvolvimento de planos para sua implementação. Considerável
atenção é dada o g esenvolvimento e verificação de novas abordagens à solução-de-problemas organiza-
cional e à preparação do sistema para a mudança.
3, r1çdo de intervençdo: há uma uantidade enorme de técnicas disponíveis para a fase de 1 menta ão do
9
rocesso de D. O. Chegou-se a desenvolver uma resposta para cada preocupação comu surge repeti-
damente nas organiza 8es. O inventário dessas técnicas é amplo e variado. A ação de intervenção pode ser
feita através de trein mento da sensitividade e métodos de laboratório, até formaç o de grupos ou inter-
ru s etc. A agão de intervenção é uma fase do processo de D.O. que pode.ser definida como uma ação
la ada a seguir à fase de diagnóstico. O ato de obter dados e/ou diagnóstico é uma maneira de "inter-
ir" no sistema é pode provocar profundo impacto sobre
a culturo organizocional. Há necessidade de

escolher qual a inte venção mais apropriada à situação e que é desejada para um particular prdbléma organizacional Por m a ação dé intervenção não é a fase final do D.O., mas uma etapa capaz de facilitar o processo sobre uma base de continuidade.

PROCESSO DE D.O.	FASES DA MUDANÇA PLANEJADA
Colheita de dados	Desenvolvimento de uma necessidade de mudança (desconge:amento)
	Estabelecimento de uma relaC o de m dança
Diagnóstico orga izacional	Trabalho em direção à mudança (moviment)
	. Generalizaçào e estabilização da mudan a (congelamento)
Ação de intervenção	Alcance de um relacionamento terminal

O PROCES6O DO D.O. E AS FASES DA MUDANÇA PLANEJADA

35 Newton Margulies e Anthony P. Raia, Organization Development, New York, McGraw-Hill Book Co., 1972, p. 5.

1
Colheita de
dado:

2
Ação
interven ão

Diagnóstico
organi donal

O PROCESSO DO D.0. EM UMA BASE CONTINUA

MODELOS DE D.O.

O D. O. exige alterações estruturais na organização formal (como alterações no organograma, nos métodos e processos, rotinas e procedimentos de trabalho, alterações no projeto do trabalho como enriquecimento ou ampliação do cargo etc.) e alterações comportamentais '; (na cultura organizacional, no relacionamento interpessoal, intergrupal etc.), conjuntamente.

Há fusão de duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura, de um lado, e o estudo do comportamento humano nas organizações, de outro lado, integrados através de um tratamento sistêmico. A teoria de sistemas aglutinou os aspeetos estruturais e os aspectos comportamentais, possibilitando, daí para a frente, o surgimento de vários modelos de D.O.

Muitos autores preferem alterações comportamentais às alterações de estrutura organizacional, em alguns casos, por achá-las mais realísticas e autênticas. Muito embora existam estruturas organizacionais flexíveis mais adequadas para determinados tipos de organizações, muitos autores mostram uma preferência, aliás discutível, de mudar o comportam to Í humano e mudar também a estrutura organizacional.

l. Modelos de D.O. Relacionados com Alterações Estruturais

Existem alterações iniciadas geralmente pela administração que incidem sobre a situação ou ambiente de trabalho de um indivíduo, ou sQbre a estrutura ou tecnologia adotada pela orga-

nização. Existem certos tipos de mudanças orientados para seis objetivos a longo prazo, a saber'6:

Arnold S. Judson, RelaçBes Humanas e Mudanças Organizucionais, ãó PáuIo; Ed. Atlas,1%9, pp. 24 a 26.

1. Mudanças nos métodos de operação:
   e) maneiras de realizar o trabalho;
   b) locelização do trabalho;
   c) disposição das áreas de trabalho;
   d) natureza dos materiais usados;
   e) natureza da fábrica e das instalaç8es;
   f) maquinaria, ferramentas e equipamentos;
   g) práticas de segurança e de manutenção, e
   h) normas operacionais.

2. Mudanças nos produtos:

   a) especificação dos produtos;
   b) especificação de processos;
   c) materiais componentes., e
   d) padr8es de qualidade.

3. Mudanças na organização:

   a) estrutura da organização e atribuição de responsabilidades;
   b) níveis de supervisão;
   c) extensão da delegaçào de padrões;
   d) tamanho e natureza dos grupos de trabalho;
   e) supervisão dos grupos de trabalho, e
   f) colocação de indivíduos em tarefas específicas.

4. Mudanças no ambiente de trabalho:

   a) condições de trabalho;
   b) sistemas de recompensa e punição;
   c) padrões de desempenho, e
   d) diretrizes e métodos de ação.

2. Modelos de D.O.
Relacionados com Alterações Comportamentais

O D. O. é fundamentalmente antiautoritário. A maior parte dos modelos relacionados exclu-
sivamente com alteraçdes comportamentais destina-se a encorajar uma maior participação e
eomunicação dentro da organização.

Os modelos de D. O. voltados exclusivamente para as variáveis comportamentais são os
seguintes:

   a) Desenvolvimento de Equipes.
   b) Suprimento de Informações Adicionais.
   c) Análise Transacional.
   d) Reuni Bes de Confrontação.

e) Tratamento de Contlito Intergrupal.
f) Laboratório de Sensitividade.

a) Desenvolvimento de Equipes

Os tipos convencionais de estrutura organizacional apresentam geralmente uma influência inibidora sobre a inovação e criatividade. Uma técnica de alteração comportamental muito utilizada é aformação e desenvolvimento de equipes. Grupos de empregados de vários níveis e especializações se reúnem sob a coordenação de um especialista ou consultor e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja mais frutífera, eliminando-se as barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão das suas causas. Assim, a equipe auto-avalia o seu comportamento através de determinadas variáveis descritas nos quadros seguintes. No trabalho de equipe são eliminadas as diferenças hierárquicas, e os interesses específicos de cada departamento, de onde se originam os participantes, já não se tornam relevantes, proporcionando uma predisposição sadia para a inovação.

Através do desenvolvimento de equipes, as características de uma eficiente equipz administrativa passam a ser:

1. compreensão, entendimento mútuo e identificação no que se refere às metas do grupo;
2. comunicaç8es francas e abertas;
3. confiança mútua e recíproca;
4. apoio mútuo e recíproco;
5. tratamento eficiente dos conflitos;
6. desenvolvimento de um uso seletivo e adequado do conceito de equipe;
7. utilização adequada das habilidades dos seus membros; e
8. desenvolvimento de uma liderança adequada.

McGregor recomenda uma interessante escala para avaliar a eficiência de uma equipe"

1. Grau de confiança reclproca:
Muita confiança I1 I I4) I7) Confiança elevada
2. Comunicações:
Restritas, cautelosas I1 I I4I I7I Francas, aut nticas
3. Grau de apoio recfproco:
Cada um por si I11 I4) I7I egttima preocupação uns pelos outros
4. Objetivos da equipe:
Não-compreendidos Ill I4I I7) Compreendidosclaramente
5. Tratamento dos conflitos dentro da equipe:
Através da recusa, escapatb- I1) I4) I7) Aceitação e solução de conflitos

ria, repres ão ou acomodação

3 Douglas M. McGregor, The Projessional Manager, New York, McGraw-Hill Book Co.,1%7

6. Utilização das habilidades dos membros:
As habilidades da equipe são I11 I4l I7I Não são utilizadas as habilidad
utilizadas da equipe
7. Métodos de eontrole:
0 controle é imposto I1 I I4I I7I O controle é ;feito internamente
8. Ambiente organizacional:
Restritivo, pressão para que I1 I I4 I71 Livre, de apoio, éom respeito por
haja conformismo , diferenças

ESCALA DE DESENVOLVIMENTO DE EOUIPE IMcGREGORl

Em outra técnica de desenvolvimento de equipe, esta é coordenada por um consultor,
cuja atuação varia enormemente. A coordenação permite certas intervenções sobre a equipe,
no sentido de torná-la sensível aos seus processos internos de metas, participação, sentimen-
tos etc. Schein sugere o quadro seguinte, para a análise da eficiência grupal's :

A: Metas

Fraco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Bom

Confusas, divergentes, conflitan- Claras para todos, partilhadas por
tes, indiferentes, pouco interes- todos, todos se interessam pelas
metas, sentem-se envolvidos.
sadas.

B: Participação

Fraco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Bom

Poucos dominam, alguns são pas- Todos participam, todos ouvem
sivos, outros não prestam aten- com atenção.
ção, vários falam ao mesmo
tempo ou interrompem.

C: Sentimentos

Fraco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Bom

Inesperados, ignorados ou criti- Expressados livremente, reaç8es
Irespostasl categt5ricas.
cados.

D: Diagnose dos problemas grupais

Fraco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Bom

Passa diretamente para as pro- Ouando surgem problemas, a
postas de soluções, trata dos sin- situação é diagnosticada cuida-
tomas em vez de atacar as cau- dosamente antes de se propor
sas básicas. uma ação; as soluç8es atacam
as causas básicas.

is Edgar H. Schein, Consuttoria de Procedimentos: Seu Pvpe! no Desenvolvimento OrganizQcional, cit., p. 50.

E: Liderança

Fraco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Bom

As necessidades de liderança do
grupo não coincidem, o grupo
depende demais de uma única
pessoa ou de algumas pessoas.

A medida que necessidades de
liderança surgem, elas são supri-
das por diversos membros I"li-
derança distribuida"/: qualqúer
membro se sente à vontade para
participar quando surge uma
necessidade do grupo.

F: Decisdes

Fraco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Bom

As decis8es necessárias não são
tomadas, decis8es tomadas por
uma parte do grupo, os demais
n o participam.

O consenso é buscado e testado,
as divergéncias são apreciadas e
utilizadas para melhorar a deei-
são; quando :tomadas, as deci-
s8es são amplamenteapoiadas.

G: Confiança

Fraco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Bom

Os membros náo t9m confiança
entre si, são' ducados, cuidado-
sos, fechados, reservados, ou-
vem com superficialidade, mas
por dentro rejeitam o que os ou-
tros dizem, t2m medo de criticar
ou de serem criticados.

Os membros se confiam mutua-
mente, revelam ao grupo aquilo
que teriam relut ncia em expor a
outros, respeitam e utilizam as
reações que recebem, podem
expressar livremente reaçdes ne-
gativas sem temerem uma repre-
sália.

H: Criatividade e crescimento

. Fraco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Bom

Os membros e o grupo estão nu-
ma rotina, trabalham rotineira-
mente, os individuos são este-
reotipados e rtgidos nas suas fun-
ç8es, não há progresso.

Grupo flexivel, procura caminhos
novos e melhores, os indivtduos
se modificam e se desenvolvem
Icrescem/, são eriativos, são
apoiados individualmente.

AVALIAÇ/ZO DA EFICIENCIA GRUPAL

Fonte: Edgar H. Schein, Consultoria de Proced entos: Seu Papel no Desenvolvimento Organizacional, Sãó
Paulo, Ed. Edgard Bl cher, 1972, pp. 46 e 4

O desenvolvimento de uma equipe passa pelos seguintes estágios:

1. Formulação do problema, a partir da necessidade sentida.
2. Apreser,tação de propostas para a solução.
3. Previsão das conseq ências e teste das propostas.
4. Planéjamento para a açfio.
5. Tomada das providêrlcias para a ação.
6. Avaliação dos resultados.

Na prática, o desenvolvimento de equipes pode ser também feito através de duas outras abordagens:

1. Seminários de Treinamento ou Seminários de D. O., utilizarldo a romunidade de aprendizagem constituída de participantes e equipes de consultoces, trabalharldo em conjunto. O objetivo é promover o desenvolvimento pessoal e organizacional, de modo a viabilizar o alcance dos objetivos irldividuais dos membros da equipe ao mesmo tempo em que são atendidos os objetivos da organização. Através desses seminários procuram-se desenvolver conhecimentos e habilidades de trabalhar em grupo, de resolver problemas complexos, de diagnosticar unidades ou organizaç8es, de reconhecer e tornar mais eficazes estilos individuais de gerêocia e liderança etc. Geralmente, os participantes da equipe são grupos de pessoas da empresa que trabalham com os pcoblemas reais com que estão se defrontando.
2. Seminários de Fortalecimento de Equipes sob a forma de uma seqilêr,cia de módulos de instrução programada, que leva os participantes à análise de quatro áreas:

- o estabelecimento de metas e prioridades;
- a definição de papéis;
- as normas e processos gerencials;
- o relacionamenlb interpessoal.

Essa tendência de intervenções programadas demonstra que a inicial preocupação do D. O. sobre a pessoa do líder ou do executivo está se tornando mais abrangente e passando a focalizar também o impacto que a estrutura e a tecnologia causam na organização. Essa tendência parece se basear na convicção de que é mais fácil alterar a estrutura e a tecnologia do que provocar mudança de atitude e personalidade. Contudo, essa tendência, embora ainda inicial, é perfeitamente compatível com uma das metas de intervenção do D.O., que é autocapacitação da organização através da utilização de uma tecnologia que diminua a dependência em relação ao conhecimento especializado.

Motta39 salienta que, em geral, as alterações comportamentais são dirigidas principalmente para o desenvolvimento de equipes administrativas coesas e homogêneas, para a melhoria da comunicabilidade e da criatividade, para a quebra da resistência à mudança e para a valorização dos aspectos humanos do trabalho.

b) Suprimento de Informações Adicionais vu "Feedback" de Dados

É uma técnica de mudança de comportamento que parte do princípio de que, quanto mais dados cognitivos o indivíduo receber, tanto maior será a sua possibilidade de organizar os dados e agir criativamente. O suprimento de informações (,feedback ' de dados proporciona aprendizagem de novos dados a respeito de si mesmo, dos outros, dos processos grupais ou da dinâmica organizacional - dados que nem sempre são tomados em consideração. Feedback se refere às aIividades e processos que "refletem" e "espelham" a maneira pela qual uma pessoa é percebida ou visualizada pélas outras pessoas.

O suprimento de informações parte de levantamentos de dados obtidos através de entrevistas e/ou questionários aplicados a alguma parte da organização, para verificar certos aspectos do processo organizacional, como o moral, o sistema de recompensas; o estilo

39 Férnando C: Prestes Motta, Teoria Geral da Administro 'ão' Uma Introdução, São Paulo, Livracia Pioneira Editora,1975, p. 86.

administrativo etc. Os dados são devidamente triados e submetidos a reuniões com pessoal de diferentes niveis da organização de cada vez, para:

1. analisar os resultados;
2. planejar as medidas de correção para cada nfvel da organização.

O suprimento de informações requer que haja um fluxo adequado de informações, através de:

1. distribuição interna de informações de acordo com certas ehaves e esquemas de posições ocupadas;
2. documentação e distribuição de resultados de pesquisas;
3. realização de discussdes periódicas entre elementos de diferentes áreas da organização;
4. realização de palestras sobre campos de atuação internos, sobre programas e planos de trabalho etc.

O uso criativo de novas informações para reuniões e conferências pode ser uma das melhores e mais dinâmicas diretrizes para o desenvolvimento organizacional. Todavia, a presunção de que o simples suprimento sistemálico de informações garante a ação criativa e inovadora parece-nos bastante discutível. Não resta dúvida de que a criação de um centro de documentação e distribuição de informações em uma orgariização é bastante interessante para a atualização dos participantes quanto às mudanças tecnológicas, sociais, econômicas etc. havidas no ambiente, porém, isto apenas não garante a mudança organizacional .

c) Análise Transacional (A. T.)

Análise Transacional (A. T.) é uma técnica recentemente divulgada" que visa o autodiagnóstico das relações interpessoais (transações). Transa ão significa qualquer forma de comunicação ou de relação com os demais. A A. T. é uma técnica indicada para indivíduos, nâo para grupos. Na A. Z há toda uma singular terminologia, como pai, criança, adulto, carícia, jogos, posiçõès em vida etc.

A A. Z se baseia nos seguintes conceitos:

1. Os três Estados do Eu: a A . T. explica que as pessoas não têm comportamentos imutáveis, mas apresentam mudanças nos sentimentos, nas atitudes e nos pensamentos, conforme as situações e variáveis externas, bem como as variáveis internas. Existem como que " essoas" diferentes dentro de cada ndivíduo, muitas vezes.com atitudes antagônicas, surgindo uma ou outra conforme a sit uação. Essas "pess oas" são denominadas estados do

eu", tendo cada um deles seu vocabulário específico, tonalidade de voz, expressões típicas e
atitudes diferentes, bem como idéias distintas sobre o mundo e como devem ser feitas as
coisas.

Warren C. Bennis, Changlng Organizutlons, cll.

4 Eric Berne, Jogos da Vida, Rio de Janeiro, Ed. Artenova,1973; Thomas A. Harris, Eu Estou OK, Voci
Está OK, Rio de Janeiro, Ed. Artenova,1973; Just Meininger, O Sucesso Através do Análise Transacional, Rio de
Janeiro, Ed. Artenova, 1973; Roy Hill, "Como Tratar a los Tres `Egos' que hay en Nosotros", in International
Manugement, pp. 32 a 35, jul./ago. 1974.

As trêsposições típicas em que o "ego" se manifesta nas relações com os semelhantes
(egograma) :
a) o pai: é a posição do ego que aflora no comportamento pela influência marcada da observação na infância
sobre o comportamento dos pais e dos adultos. O ego na posição de pai exorta, moraliza, castiga e se
imp8e. É o ego protetor ou dominante.
b) a criança: é a posição do ego que se manifesta através de reaç8es típicas da infância, como o choro e a
necessidade de proteção à frente de estímulos ou situaç8es do mundo exterior (como o frio, calor, chuva
ou fome, p. ex.). É o ego inseguro e dependente.
c) o adulto: é a posição do ego que se manifesta através do raciocínio lógico, da classificação dos dados que
interessam, do còntrole e frenagem da posiCão de pai ou de criança e que estabelece relac s construtivas
de adulto com adulto nos contatos eom semelhantes.

Enquanto as posiçdes de pai e de criança são tipicamente reativas e emocionais, a posi-
ção de adulto é racional e pensante.

Pai

Adulto

Criança

2. Os tipos de inter-relações (transaçõe.s)' as transações podem ser de dois tipos:

a) TransaÇões paralelas, quando duas pessoas discutem

- De pai a pai, onde as contra-argumentações vencem a possibilidade de acordo

GerenteAlpail:Estessupervisores ach m que já conhecem tudo!

Gerente B Ipail: Sim, mas logo descobrirâo que ainda têm muitò a aprender !

- De pai a criançà e criança a pai, ou vice-versa, onde uma pessoa é a dominadora
e a outra é a protegida ou dominada, desenvolvendo uma relaçâo de dominação
e submissão ou vice-versa.

A B

Pai

Gian CrianGa

Supervimr (psil: Vooi: devem fa-
zer hora: extra: arr>enh t

Subordinado: laiançasl: Não 8
ju ol Por que devemo: trabalhar
horas extrat ao: domingo:?

- De adulto a adulto, onde ambas assumem comportamentos racionais, maduros e
lógicos. É a transação mais desejável.

A B

Chefe (adultoj: Creio que hoje 8 o
dia de apresantaç o de u rela-
tório.

Empr do (adultol: Sim. DeverB
etar pronto hoje à tarde, quando
o apre ntarsi.

- De criança a criança, onde predomina o comportamento emocional e inseguro.

- As transações paralelas se caracterizam por um prolongamento indefnido das comunicações .

b) Transações cruzadas ou bloqueadas: caracterizam-se por um entravamento ou para-lisação das comunicaçdes. O bloqueio dos entendimentos leva a uma impossibilidade de acordo entre as partes. As transa ões bloqueadas ocorrem quando duas pessoas discutem:

- De pai a crian a e de pai a crianga, quando cada pessoa quer, na posição de pai, tratar a outra dominadoramente.

Supervimr A ipeil: Mende provi- denciar o conserto dsquela m6 ordsns. Mande wo6 rr>

Supervi r B Iaiançe ferida qua rea9e Po= do pei I : Não rr

- De adulto a adulto e de pai a criança, quando uma inter-relação madura é respondida por um atitudc dominadora.

Criança Criança

Empregado IaduItol: Sinto haver-me atrasado. Meu ónibus sofreu um acidente.

Supervisor Ipail: Procure não repeti-lo outra vez. Não devia morar tão longe da cidade!

- De adulto a adu/to e de criança a pai, quando uma inter-relação adulta é respondida por uma atitude insegura, submissa e dependente.

Chefe ladultol: O relatório de vendas estará pronto amanhã?

Subordinado laiançal : Nem pense, estou tão ocupado que nem sei por onde começar.

A A. Z transparece como um conjúnto de normas de terapia psicológica para melhorar o relacionamento interpessoal: as técnicas de A. Z permitem ao indivíduo autodiagnosticar sua inter-relação e modificá-la oportunamente. Além das aplicações internas, muitas empresas têm utilizado a A. T. também para melhorar as relações entre o seu pessoal e os clientes (empresas aéreas, bancos, hospitais) e facilitar a prestação de seus serviços e melhorar sua imagem. A própria polícia de New York estuda a sua aplicação para melhorar a sua imagem, pois os policiais públicos tendem a se cbmportar mais como pais do que como adultos, expondo-se a problemas de relacionamento com a população.

A "transação" é a unidade básica da relação social. Envolve um estimulo ("Bom dia", p. ex.) de uma pessoa e uma resposta ("Olá") de outra. Estudando as transações,

uma

pessoa pode determinar em que estado do ego ela e as pessoas que a rodeiam estão ' 'operando". Isto pode exigir que ela reaja como adulto, pai ou criança - para se ajustar ao papel no qual a outra pessoa a coloca e realizar o que se chama de "transaçãoparalela". Caso contrário, haverá uma "transação cruzada" e a comunicação simplesmente será bloqueada.

O ideal, para os defensores da A. T., é que todas as transaçôes sejam paralelas do tipo adulto x adulto. A A. T. é uma tentativa de transformar todas as transações - sejam paralelas ou cruzadas - em transações do tipo adulto x adullo e desta maneira melhorar as relaçdes interpessoais.

3. As "carfcias" ou "estimulos" a A. Z dá muita importância às carfcias (versão psicológica do reconhecimento, elogio, estímulo) que uma pessoa concede às outras. Palmadas nas costas ou felicitações são cariciaspositivas importantes na manutenção do bom relacionamento. Ao lado das carfcias positivas, existem as negativas, como a advertência, a admoestação etc. Os autores recomendam expressar as carfcias negativas ao invés de guardálas em segredo. O conceito dessas carfcias (estímulos ou "toques") tem grande importância para a motivação.

4. As "posições de vida": são as atitudes que as pessoas expressam na sua visão do mundo e que estão presentes em todas as suas inter-relações . Existem quatro posições de vida básicas (ou posições existenciais):

a) Não estou bem - Você está bem: descreve a atitude típica de dependência da crlança em um mundo de adultos. Muitas pessoas entram na fase de maturidade, mas continuam necessitando de orientaçâo é de auto-segurança.

b) Estou bem - Você não está bem: descreve a atitude desconfiada que pode traduzir a violência causada pelo mundo adulto durante a infância.

c) Não estou bem - Vocé não está bem: corresponde a situações depressivas e altamente negativas.

d) Estou bem - Você está bem: corresponde à atitude raçional e madura, na qual pode haver discussâo, mas dentro de respeito mútuo. É a posiçâo ideal na vida.

Assim, a A.T. a.plicada a uma organização é um assunto mais pragmático do que teórico, e que canaliza relacionamentos dentro de uma forma positiva e construtiva. A identificação de situações com que cada indivíduo se defronta no dia a dia já é, em si, meio caminho andado para o bom relacionamento humano.

d) Reuniões de Confronta ão

É uma técnica de altera ão comportamental desenvolvida através de algum consultor interno
ou externo (terceira parte) e que diagnostica o conflito duradouro existente entre duas ou
mais pessoas e, baseado no conhecimento da dinâmica de situaçdes e de conflitos interpes-
soais, facilita uma confrontação, no sentido de superá-lo42. Conflitos são divergências entre
membros da organização quanto a:

a) discordâncias interindividuais quanto a problemas essenciais da organizaCâo, ou
b) antagonismos pessoais de ordem emocional ou pessoal decorrentes das relaçòes de interdependência dos
indivíduos no trabalho.

42 /arren G. Bennis, D'esenvolvimento Organizacionol' Sua Natureza; Orlgens e Perspec?lvas, cit

A reunião de confrontação é basicamente uma técnica de enfoque socioterapêutico. O consultor pode acompanhar as críticas entre as pessoas confrontadas e, com isenção de ânimo, ponderar as críticas e orientar a discussão para a solução construtiva do conflito, eliminando as barreiras interpessoais.

e) Tratamento de Conflito Intergrupal

É uma técnica de alteração comportamental baseada também na confrontação, não de pessoas, mas de grupos. Dois grupos antagônicos em conflito (desconfiança recíproca, hostilidade etc.) podem ser tratados através de reuniões de confrontação, nas quais cada grupo se auto-avalia, bem como avalia o comportamento do outro, como que defronte a um espelho. Nessas reuniões, cada grupo apresenta ao outro os resultados daquelas avaliaçdes e é tnterrogado no que se refere às suas percepções. Segue-se uma discussão, inicialmente acalorada, tendendo a uma posição de compreensão e entendimento recíprocos quanto ao comportamento das partes envolvidas.

f) Laboratório de Sensitividade

É uma técnica de alteração comportamental muito difundida

"Laboratório de Sensitividade é uma comunidede residencial temporária, estruturada de acordo com os requisitos de aprendizagem dos participantes. O termo laborotório é intencional e significa que o treinamento se dá em comunidade dedicada a apoiar a mudança e a aprendizagem experimental . Novos padrees de comportamento s o inventados e testados num clima que favorece a mudança e onde os participantes estão protegidos das conseqúências práticas da ação inovadora. A parte central dessa espécie de treinamento é uma inovação educacional chamada "T Group", grupo relativamente não estruturado no qual os indivíduos participem como aprendizes. Os dados pera cada aprendizagem estão dentro dos indivfduos e decorrem de sue experiência imediete no "T Group": são as transaç8es entre os participantes, seu prbprio comportamento no grupo, à medida que se esforçam em criar uma organização produtivae viável, uma sociedede em miniatura, e ã medida que eles procurem estimular e apoier a aprendizagem reciproca dentro dessa sociedade. Os membros do "T Group" precisam estábelecer um processo de investigeçgo, no qual os dados

acerca de seu prbprio comportamento sejem coletedos e analisados, simultaneamente com sua experiência geradora. A aprendizagem assim conseguida é testade e generalizade pera uso contínuo."43

O laboratório de sensitividade pressupõe o afastamento da situação que normalmente o indivíduo ocupa na organização e a mexistência de relações prévias entre os participantes.

Os principais objetivos do laboratório de sensitividade são o desenvolvimento do autoconhecimento, o desenvolvimento do conhecimento do impacto que o individuo exerce sobre as outras pessoas e o aperfeiçoamento da comunicação pela eliminação de suas barreiras.

O laboratório de sensitividade geralmente é aplicado de cima para baixo, a começar pelo nfvel de cúpula da organização e descendo até os nfveis mais baixos da administração.

Pode ser aplicado em seccionamentos diagonais envolvendo vários níveis hierárquicos, sem que participem indivfduos que mantenham relações de mando e subordinação.

3 C IIdidO BUMO dC AZCVCdO, "Os LBbOfBtbrfOs dc tIISiTIVidHdc c O ZiCáCnVOIVlinCntO d8s OrgBniZBçÕCS", Rcvrsta d AdministraçDo dc E npnsos, Rio dc Janciro, lio Verges, pp. 45 c 46, vol. 9, n" 3,19b9.

O grande problema do laboratório de sensitividade E o retorno do indivfduo à situaçáo
de trabalho, quando a autenticidade da comunicaç o pode criar problémas com os demais "
mdivfduos que não passarani pelo mesmo tipo de treinamento. Também chamado de treina- :i
raento da sensitividade ou T group, tem demonstrado ser um dos métodos mais eficazes na
ria da com ência interpessoal, na diminuiç o da ansiedade e na redução do co flito
melho P -
intergrupal.
Os prlncipais objetivos do treinamento da sensitividade são os se uintes :

1. Aumentar a autwapreensão acerca do próprio comportamento em um contuto social aprendendo como
os outros &m e interpretam o próprio comportamento e alcançar uma intravisão de como as pcssoas
agem em diferenta situaç8es interp<ssoais.
2. Aumentar a sensitividadr quanto ao comportam< to dos outros. Este objetivo E reciproco ao ob etivo 1.
Refere-se ao próprio indivfduo quanto à sua maior conscientização dos estfmulos emitidos pelas outras
pessoas e o desenvolvimento da capacidade de infcrir acuradamente as bases smo<>on s das comunica- ;
çbes interpessoais.
3. Aumentar a conscientização dos tipos dc processos que facilitam ou inibem o funcionamento do grupo.
Por exemplo, por que alguns membros participam ativamente e outros não? Por que formam e manttm
guerras uns contra os outros? Por que grupos diferentes, que podem colaborar juntos para os mesmos
objetivos, muitas vezes criam situaç8es conflitivas insolúveis?
4. Aumentar as habilidades orientadas para o diagnóstico e ação nas situaçbes sociais, interpessoais e inter-
grupais.
5. Ensinar a pessoa a aprender - ensiná-la a como analisar continuamente seu prbprio com rtamento
interpessoal, no sentido de encontrar e engajar-se < interaç8es interpcssoais mais eficazes com os outros.

Se alcançados os objetivos acima, o indivíduo se tornará menos defensivo acerca de si
mesmo, menos temeroso das intenções dos outros, mais responsivo aos outros e suas necessi-
dades deixarão de ser interpretadas pelos outros de uma maneira negativa. O resultado será
maior criatividade (menos temor dos outros e menos defensivo), menor hostilidade quanto
aos outros (devido à melhor compreensão dos outros) e maior sensitividade às influências
sociais e psicológicas sobre o comportamento ém trabalho .
Treinamento da sensitividade é uma abordagem projetada

para desenvolver a sensitividade social de uma pessoa e sua flexibilidade de comportamento com relação aos outros.

g) Outros Modelos de D. O. Relacionados Exclusivamente com Altera ões Comportamentais

1. estabelecimento de grupos de trabalho;
2. grupos de procura e de identificaç o de novas soluçees
3. equipes de projcto compostas de pessoal de diversos departamentos;
4. intercâmbio inderdepartamental de pessoal;
5. estágios e rotação em cargos diferentes;
6. palestras e discussões;
7. comunicação mais intensa entre as áreas de pesquisa e desenvolvimento, produção, comercializa go e distribuição.

J. P. Campbell e M. D. Dunnettc, "Effectiveness of T-Group Expcriences in Manage Training and Dcvelopment" Psychological Bullelm, vol. 70 pp. 73 a 104,1968.

45 AbraI, r , K. Korman, /ndustrioland Orgonizational Psychology, Englewood Cliffs, N, J., Prentice-Hall, Inc.,1971, p. z7z.

3. Modelos de D.O. Relacionados com
Alterações Estruturais e Comportamentais

Os modelos de D.O. que introduzem simultaneamente alterações estruturais e comporta-
mentais são modelos integrados e mais complexos. Constituem uma variedade de aborda-
gens, cada qual desenvolvendo conceitos, estratégias, seq ências, esquemas, que variam
enormemente.

Os principais modelos - que abordaremos adiante - são:

- Managerial Grid ou D.O. do tipó Qrid, proposto por Blake e Mouton
- Modelo de D..O. de Lawrence e Lorsch.
- Modelo 3-D de Eficácia Gerencial, de Reddin.

a) "Managerial Grid" ou D. O. do tipo Grid"

Blake e Mouton foram os pioneiros na introdução de uma tecnologia integrada e pré-progra-
mada de D. O. Os autores partem da pressuposição de que a mudança organizacional começa
com a mudan a individual como um mecanismo de descongelamento e que os problemas de
processos aos níveis interpessoais, grupais e intergrupais devem ocorrer antes das mudanças
na estratégia e no ambiente interno da organização. É possível induzir a mudança e alcançar
os resultados desejados de uma maneira ordenada, rigorosa e controlada em toda a orga-
nização .

A tecnologia de D. O. adotada por Blake e Mouton repousa sobre três premissas sobre
as organizações's:

Os indivíduos e as organizaç8es reduzem dissonâncias entre sua auto-imagem e realidade: isto tende a
aumentar a autoconsciência da parte do indivlduo e da organização. Esse processo inicia a mudança no
ambiente interno da organização (políticas, estrutura, sistemas etc:).

As organizaç8es alcançam "satisfaç8es" abaixo do seu potencial: tanto o seu funcionamento quanto o seu
desempenho precisam ser melhorados para que as organizaç8es sejam mais competitivas e coerentes com o
mundo atual que se caracteriza por transformaç8es aceleradas e incessantes.

Uma tremenda quantidade de energia das organizações é devotada a comportamentos disfuncionais,
como vimos nas burocracias, provocando o que se denomina "cultura! drag": a organização torna-se
inábil em adaptar-se e mudar em reposta aos problemas internos e externos. Torna-se necessária uma nova
forma de obter mudanças - a mudonça sistemática - que
oferece uma nova alternativa de aprender com
base na experiência. Os autores propdem ma tecnologia de D. O. para

analisar a cultura orgonizacional,
mudar o comportamento e os valores, melhorar o clima organizucional e os estilos gerenciais e consolidar
e institucionalizar tais mudanças para aumentar a eficiência da organização como um todo, da equipe e do
indivíduo.

^ Manageria! Grid é marca registrada dos autores, razão pela qual citaremos o nome original e não a sua
tradução, que seria grade gerencia!.
4 Robert R. Blake e Jane S. Mouton, A Estruturação de uma Empresa Dinâmica Através do Desenvolvi-
mento Organizacionaldo Tipo Grid, São Paulo, Ed. Edgard BIOcher,1972. Consultamos também: Robert R. Blake
& Jane S. Mouton, The Manageria! Grid, Houston, Gulf Publishing, 1964, e a trad ção brasileira: O Crid
Gerencial, São Paulo, Livraria Pioneira Editora,1976.
4s J. M. Dutton, "Review of R. R. Blake & J. S. Mouton, "Corporate Excellence Through Grid Organiza-
tion Development: A Systems Approach", Administrative Science Quarterly, vol.14, pp. 608 a 610,1969.

TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D.O)

P P q , P

Blake e Mouton partem do rincí io de ue como a em resa é um,sistema com lexo
deve-se analisá-la globalmente e verificar qual é o seu excellence gap (discrepância em
relação ao seu padrão de excelência).

I . O "Excellence Gap": os dirigentes de uma empresa podem delinear modelos do que
a empresa seria se eles a dirigissem mediante os critérios de excelência; criados tais modelos
de excelência, a maneira pela qual a empresa está sendo administrada pode ser comparada à
maneira pela qual ela deveria ser administrada. Os dirigentes podem identificar facilmente os
"gaps" (discrepâncias è contradições) entre o que a empresa é e o que deveria ser, bem como
p q ç P
delinear e implementar rovidências ue fa am a em"resa movimentar-se de suas o era ões
atuais na direção da excelência. O "excellence gap entre o que a empresa é e o que ela
deveria ser pode ser explicado pelos seguintes aspectos:

a) Lucrotividade por meio de produlos ou serviços. As empresas visam satisfazer desejos e necessidades da
sociedade por via da inovação, pródução e distribuição de produtos ou serviços e proporcionar /ucrativi-
dade, a qual constitui a principal fonte de impulso para inovar, mudar e desenvolver suas atividades. Uma
razão para o "gap" pode residir no fato de que os dirigentes não têm um modelo concebido para atingir a
verdadeira excelência ou simplesmente têm um mode/o evolucionório.

b) Lucratividadepor meio depessoas. Toda organizaç o se compee de pessoas. A medida que essas pessoas
trabalham orientadas para os objetivos de lucro da empresa, desenvolvem-se padr8es de como fazer as
coisas, como as normas, procedimentos, diretrizes, pollticas, previsões etc., e, por outro lado, atitudes,
convicções, expectativas lealdades etc. Outra razão para o "gop" é que as tradições e antecedentes
acumulados e estabilizados podem se desviar significativamente daquilo que está relaáonado com o
alcance dos objetivos da lucrativídude da empresa.

c) Sociedade em mutaçdo. A empresa insere-so em uma sociedade que se move, que se muda, fazendo com
que se desenvolvam e mudem tambtm suas necossidades e desejos. As mudanços ocorridas fora da
em resa constrangem-na a mudanços urgentes, para se manter competitiva e alcançar os objetivos de
lu tividade. Surge um paradoxo: a resrstêncio-impulso. As práticas empresariais adotadas regularmente,
as tradiç8es, a incefteza dos riscos tendem a constituir uma resistência ao avanço da eficiência da empresa.
Por outro lado, ela necessita de um impulso para a inovação, para assumir

riscos. A resistênciu tende a
diminuir a capacidade de impulso da empresa. O objetivo do D.O. do tipo Grid consiste em alterar a
relaçdo resistência-impu/so, a fim de conseguir o máximo de impulso com o mlnimo de resistência.

2. Rubrica da excelência empresarial: para se verif icar se a empresa é ou nâo excelente,
os autores propõem a utilização da rubrica empresarial. A rubrica permite a avaliação das
seis funções da empresa por três perspectivas e através de quatro orientaçôes, para se avaliar
cada aspecto de comportamento ou desempenho da organização. As se s funçôes mais
importantes da empresa são:

- recursos humanos;
- administraçgo fnanceira;
- oporações (produçflo);
- "marketing' ' ;
- p squisas e desenvolvimento;
- empresa, como um todo.

Cada uma das funções contribui com algo para a empresa e para a excelência como um
todo ou contém barreiras que impedem que a empresa atinja um desempenho global mais
alto.

As três perspectivas são:

- e,ficiência vigente: refere-se à avaliação de quão bem as coisas estão sendo feitas no momento, indicando as áreas de fraqueza e de força nas operaç8es da empresa;
- jlexibilidade: refere-se à capacidade de a empresa poder mudar rápida, correta e solidamente para enfrentar mudanças imprevisiveis que tenham efeito a curto prazo, indicando a força de reserva, de sustentação e de soluçào de problemas;
- desenvolvimento' refere-se às estratégias de longo prazo (2, 5 ou 10 anos) que podem aumentar a possibilidade de que a empresa atinjã mais adiante um crescimento programado.

As quatro orientações são:

- açbes empresariais, classijrcadas como internas (aç8es influenciadas por fatores sob controle direto da empresa);
- açdes externas (influência fora do controle direto da empresa) de um lado;
- ações agressivas (aç8es que pretendem acrescentar impulso, isto é, estimular oportunidades, aceitar desafios, aumentar a capacidade de a empresa atingir o estágio da excelência);

, ;
i rÇ

- ações defensivos (ações que pretendem diminuir a resistência ao avanço, repelir ou afastar ameaças, reduzir ou eliminar fraquezas ou deficiências, reduzir ou neutralizar obstáculos que limitem as realizaçees da empresa) de outro lado.

As quatro combina ões destas duas orienta ões são

"os esjorços agressivos internos, que tiram proveito de oportunidades que se encontram dentro da empresa e abrangem problemas, como o uso correto de homens, de recursos monetários, de máquinas e de materiais;

"os esjorços dejensivos internos, que lidam com as fraquezas internas de comportamento, de desempenho e de resultados, as quais, se não forem corrigidas, puxam a organização para baixo;

"os esjorfos agressivos externos, que tratám de quão bem uma empresa está tirando proveito de oportunidades que se encontram no ambiente extarno às suas fronteiras; esforços que são aç8es que acrescentam impulso à empresa e abrem novas oportun idades;

' `os esjorços dejensivos externos se referem à conscientização da empresa a respeito das aç8es do concorrente ou da dinâmica do mercado ou do fornecedor de seu ambiente empresarial, influências que, negligenciadas

ou ignoradas, podem reduzir ou liquidar as possibilidades de êxito da empresa".

3. O Managerial Grid (Grade Gerencial): o administrador que trabalha em uma
empresa sempre está voltado para dois assuntos:

- a produção' ou soja, os resultados dos seus esforços;
- as pessoas' ou soja, os chefes, colegas oulaqueles cujo trabalho ele dirige.

O Managerial Grid é uma grade composta de dois eixos

- O eixo horizontal do Grid representa a preocupaçdo com a produçdo. É uma série contínua de nove
pontos, na qual 9 significa uma elevada preocupaçdo pela produçdo e 1 uma baixa preocupação pelo
produção.
- O erxo vertical do Grid representa a preocupaçdo pelas pessoas. Também é uma série continua de nove
pontos, onde 9 é um grau elevado e 1 um grau baixo de preocupação com as pessoas.

TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D.O)

Alta Estilo 9.9
g Estilo 1.9
AtenGão concentrada nas A realização do trabalho é
;s conseguida da parte de pess s
ne ssidade d comprometidaa:
8 relacionamentos satisfatbrios
conduzem a uma atm fera a interdependencia através de
confortadores e a um ritmo de um "interesse comum ' no
7 trabalho de organizaç8o cordial objetivo da organização
conduz a relacionamento_s de
confiança e de respeíto.

Estilo 5.5
Um adeq uado desempenho
5 organizacional torn se
p s(vel através do equil(brio
entre a ne< sidade de
4 conseguir que o trabalho sja
executado e a manutenCeo
á do moral das pessoas num
nível satisfatbrio.
Estilo 1.1 = -- Estilo 9.1
A aplicação de um esforço m(nimo A ef ncia fezé njo
2 pera se conseguir que o trabalho
necessário seja executado é adeq<. - das condições de trabalho de
e suficiente para se conservar a tal modo que os elementos
1 prerrogativa de rr mbro da humano: interfiram num
organiz ção. grau m(nimo.
Baixa g
1 g 4 5 6 7 8
Baixa Preocupação Pela Produção Alta
resultadosl

O MANAGERlAL GRlO IGRADE GERENCIALI

Fonte Robert R. Blake e Jane S. Mouton, A Estruturação de uma Empresa Din mica Através do Desenvolvi-
,P
mento Organizacional do Ti o Grid, São Paulo. Ed. Ed ard Bl cher,1972 6. ou Robert R. Blake e Jane S.
Mouton, O Grid Gerencial, S o Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1976. p

O Grid re resenta estas duas preocupações e a sua interação. Os autores colocam nos
pontos de inter cção (nos quatro cantos e no centro do Grid) os cinco principais estilos que
ps administradores utilizam:

Estilos de Administração | Significado:

9.1: no canto inferior direito do Grid. Representa forte preocupação pela pro-

dução e muito pouca preocupação pelas pessoas que se espera que pro-

duzam.

1.9: no canto superior esquerdo. É o estilo que enfatiia as pessoas com muito pouca preocupação pelos resultados da produção.

1.1: no canto inferior esquerdo. Quase nenhuma preocupação pela produção e pelas pessoes. Não são executores, mas encostadores.

5.5: no centro. É o estilo do meio-termo, no qual o administrador adota a atitude de conseguir resultados mas sem muito esforço. Para os autores o administrador 5.5 é um homem organizacional.

9.9: no cento superior direito. Demonstra alta preocupação pela produção e igualmente uma forte preocupação pelas pessoas. Aqui, os problemas são discutidos em profundidade, de maneira aberta, para alcançarem compreensão mútua e amplo comprometimento em relação às conclusões obtidas. A equipe desenvolve no estilo 9. 9 um interesse comum, no resultado do seu esforço. A teoria 9.9 é uma teoria sinergtstica.

OS ESTILOS PRINCIPAIS DO GR/D GERENCIAL

Adaptado de: Robert R. Blake e Jane S. Mouton, A Estruturação de uma Empresa Dinâmica Através do Desenvolvimento Organizacional ,do Tipo Grid. São Paulo, Ed. Edgard Bl cher, 1972, pp. 65 a 67.

Fases do D. O. do tipo Grid o Programa de D. O. do tipo Grid inclui seis fases, a saber:

1. Treinameoto através de seminário de laboratório.
2. Desenvolvimento de equipes. Desenvolvimento Gerencial
3. Reunides de confrontação intergrupal.
4. Estabelecimento de objetivos organizacionais.
5. Implementação através de equipes. Desenvolvimento Organizacional
6. Avaliação dos resultados.

AS SEIS FASES DO GR/D

Fase 1: Seminários de laboratório para todos os membros da organização, partindo do

topo para a base, a fim de analisar a cultura organizacional através do Grid.

Cada uma das funções da empresa é avaliada por sua equipe através do Grid, em três alternativas

- desempenho excelente
- desempenho regular
- desempenho inaceitável

A equipe utiliza a crítica para verificar o que está certo e para avaliar as correçòes necessárias ou não, com-
pletando o estudó de toda a organização.

TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D.O)

Fase 2: D.esenvolvimento de equipes em todos os grupos da organização; , do
topo, para estudar a dinâmica comportamental da organização. Cada membro da aquip
utiliza o Grid para avaliar a qualidade e a natureza da participação (ação da equipe e dos
esforços individuais) com o objetivo de localizar dificuldades e verificar o rumo da melhora.

Teorias
ou Estilos: Tipos de Participação:

g,l ; l o há muita oportunidade para participar.
As pessoas sentem que, embora tenham contribuiç8es a fazer, estas não são
procuradas e provavelmente serão rejeitadas se apresentadas voluntaria-
mente.

1.9: As pessoas procuram n o criticar para não serem mal-interpretadas ou com
receio de não receberem apoio imediato. As soluç0es são do "mfnimo denomi-
nador comum" e o comportamento é superficial e efemero.

1.1: H8 pouco envolvimento e pouco comprometimento. As pessoas podem estar
fisicamente presentes, mas mentalmente ausentes.

5.5: A tomada de decis0es é do tipo acomodativo ou do meio-do-caminho, do
"remendo de acolchoado". que deixa a todos descontentes.

9.9.: A participação 5e faz necess8ria para alcançar melhor resposta. A solução do
problema se d8 pela participação e pelo comprometimento. Todavia, a situação
9.9. para ser efetiva, deve basear-se em pessoas que tenham conhecimento e
compet ncia, sem o que poder8 levar a soluç0es errOneas.

TIPOS DE PARTICIPAÇÃ,O

Nesta fasé, o desenvolvimento de equipe ajuda cada um a aprender o que os colegas de equipe observam em
seu comportamento no trabalho de estilo Grid. Os colegas de equipe preparam umã descrição de Grid para
cada membro, visando a fortalecer o desempenho individual e fornecendo a cada um informaç0es e avalia-
ções sobre ele próprio na situação que está vivendo. A seguir, se estabelecem objetivos para o desempenho da
equipe e dos indivíduos, após a rejeição de práticas culturais inaceitáveis da

equipe e de desempenhos indivi-
duais também inaceitáveis. A equipe seleciona cada problema-chave, analisa as ca sas, explora possibili-
dades alternativas da soluçãó e delineia a melhor estratégia de ação, atribumdo responsabilidade a cada
membro sobre sua contribuição para a solução e a seqilência de passos a serem dados. Esta fase encarece a
participação e o comportamento para aumentar a contribuição e o auto-interesse de cada membro.

Fase 3: Reuniões de confrontação intergrupal para desenvolver a interface entre os
grupos, ou seja, para melhorar a coordenação entre grupos.

É o desenvolvimento intergrupal. Como nem todos os problemas de dinâmica do comportamento de uma
empresa se restringem a equipes naturais de trabalho, esta fase cuida das relaç0es de trabalho entre unidades
organizadas da empresa, enfatizando a cooperação e a coordenação.
As empresas são departamentalizadas e seccionalizadas, ou seja, são segmentadas com vistas à ordem e à
eficiência. A segmentação cria fronteiras entre as divisões: segregam e separam, tornando a coordenação e
cooperação essenciais à realizaçgo empresarial. Esta fase busca aprender como atingir o máximo de coope-

ração e coordenaç9o cnquanto se mant2m as efci2ncias possfvcis, decorrcntes da scgmcntaçéo da cmpre:a
cm seus componentcs naturais. As unidades quc mant2m intcr-relação dc trabalho sc rcímem duas dc cada
vu, para identificarcm, cm termos opcracionalmcnte cxatos, o que devcria sa um btimo intcr-relaciona-
mcnto de trabalho entrc clas. Verifcam-sc quais as barreicas da etici2ncia c os ' gops" cntrc o que E e o que
deveria scr. Ncssas sessões dc troca dc informaçees entrc os membros chavc dc cada segmcnto da empresa,
predominam descriç8es, interpretação de condusões e perguntas para esclarecer intcnçges, visando a conse-
guir um tipo de comunicação desobstrufda que conduza a uma lcgftima comprccnsão. Em seguida, estabe-
lecem-se os objctivos que nortcarão os passos para retifcar a situação atual. A Fase 3 é uma atividadc de trâ
á quatro dias. Ao completar csta fase, quatro resultados de aprendizagem de Grid devem ser alcançados:

a) os administradores adquiriram compreensão dos estilos de comportamento administrativo para a mobili-
zação de energias humanas;
b) todos estudaram, avaliaram e pudcram ier oportunidade de melhorar a qualidade dc sua supervisão em
situaç8es de trabalho;
c) todas as equipes organizadas que precisam alcançar resultados sinergfsticos foram estudadas, avaliadas e
tiveram oportunidadc de fonalecer a qualidade e a natureza do seu trabalho em equipe;
d) as situações intergrupais que exigcm cooperaçgo e coordenação foram estudadas, avaliadas c os rcspon-
sáveis por tais situaç8es tiveram oportunidade de fortalecer a qualidade e a natureza de scus esforços
coordenadores.

Teorias
ou Estilos: Tipos de Fronteires Intergrupsis:

9.1: De hostilidade intergrupal, baseada em suspeita e desconfiança mútua. Pode
desenvolver disputas estimulantes entre os envolvidos, mas provoca perda da
efici9ncia empresarial. A atitude predominsnte é a de ganher-perder.

1.9: De coexist9ncia paclfica, quando os participantes de ambos os lados ds fron-
teira procuram aceitar o mfnimo
apoio mútuo, fazendo-o agradável e amistosa-
'
mente, evitando problemas que perturbariam ou impediriam as relaç8es recl-
procas. Mantém-se a harmonia, mas se sacrifica o potencial

para a realização.

1.1: De isolamento. N o há aspirações quanto à soluç8o de problemas de coorde-nação e cooperação intergrupais. Os indivtduos retrocedem de ambos os lados da fronteira, procurando tornar desnecessária a cooperação através da fron-teira. Ocorre duplicaç o de esforços, pois cada departamento duplica certas atividades dentro dele mesmo para n o utilizar as habilidades e compet8ncias dos outros.

5.5: De trégua inquieta, quando os participantes utilizam a n gociação, a transig9n-cia, o rateio e a acomodação para obterem algum grau de coordenação e coo-peração.

9.9: De comunicações abertas e francas, enfrentsndo situações de discord8ncia e controvérsia, mas encarando-as de frente, com flexibilidade suficiente para solucionarem os problemas. As fronteiras existem, pois a divisionalização é uma estruturação corrente e válida da empresa, mes a atitude das pessoas se volta para o tratamento construtivo dos problemas e necessidades através dela.

OS TIPOS DE FRONTEIRAS INTERGRUPAIS

Fase 4: Estabelecimento de objetivos organizacionais pela cúpula (equipe de topo) da
organização, através da Rubrica da Excelência Empresarial.

Esta fase proporciona os conceitos e técnicas de Ibgica empresarial para se mudar de uma abordogem evolu-
cionórta ou revolucionária para um modelo de desenvolvimento sistemótico.

A lógica empresarial E a verificação da histbria e desenvolvimento da empresa para a compreensão do pre-
sente e da sua cultura empresarial atual: o modo pelo qual a empresa dirigiu seu rumo para evitar obstáculos
e para aproveitar oportunidades que iam sédo reconhecidas. A análise dessa Ibgica empresarial evidencia
distorç8es, deturpaç8es e omiss8es que náo atédem aos critérios de excelência empnesorial. Na fase 4, os
membros da equipe da eúpula definem um modelo estratégico ideal, ou seja, ao qual a empresa deveria se
t ssemelhar se ela fosse verdadeiramente excelente. Os outros membros coligem e reúnem dados, fazem suas
análises de revisão e crftica. Nestá fase os membros devem "ir para fora da empresa para ver o que se passa
dentro dela" . É a fase em que a cúpula define o delineamento do modelo estratégico a ser seguido pela orga-
nização como um todo.

Fase 5 : Implementação através de equipes: trata-se da implementação do modelo orga-
nizacional ideal, através do desenvolvimento planejado.

Para essa implementação, a equlpe de cúpula indica uma equipe deplanejamento para cada centro de lucro
identificado, bem como o coordenador da Fose 5, que poderá ser membro da equipe de cúpulo mas se
reportando sempre ao homem de cúpula da empresa.

O coordenador da Fase 5 deve ajudar as equipes deplanejamcnto a se organizarem e a adquirirem as técnicas
essenciais para o estudo da maneira pela qual cada centro de lucro operaria em todos os seus aspectos,
mediante os critérios do modelo estratégico ideal.

A implementaçDo exige que cada equipe de plunejamento elabore seu plano operaciona/, como se o seu
centro de lucro fosse independente dos demais, examinando exaustivamente cada aspecto de suas atividades.

Fase 6: Avaliação dos resultados, isto é, das mudanças ocorridas no se tido de estabi-
lizar os objetivos organizacionais e estabelecer novos objetivos para o futuro. Deve-se utili-
zar a crftica sistemática, ou seja, uma maneira organizada de avaliar e criticar o progresso,
de identificar as barreiras que estão dificultando o5 resultados almejados e de entrever as
oportunidades de melhores resultados. É um trabalho de crítica e avaliação.

A utilização sistemática da rubrica de excelência empresarial serve para avaliar o desempenho e as condiç8es

existentes em cada passo do desévolvimento obtido, confrontado com o grau de excelência que se pretende
alcançar.
Através desta abordagem sistemática à crftica, os membros da organização ganham um senso de proporção a
res ito do que alcançaram, do que estão fazendo diferentemente do que faziam antes preparando um novo
cé   io. E como o desévolvimento é uma atividade contínua e sem fim, novos desafios lé novas situações
surgirão, demandando novas mudanças.

b) Modelo de Lawrence e Lorsch

Lawrence e Lorsch, autores já analisados no capítulo referente à Teoria Comportamental,
evoluíram para o Desenvolvimento Organizacional e para a Teoria Sistêmica. Dentro dessa
concepção, propõem um modelo de diagnóstico e ação para o D.O. "9. Os principais pontos
de referência do modelo de Lawrence e Lorsch são:

a) Conceito de sistema e de organização: sistema é qualquer unidade que processa
certos insumos a fim de obter certos produtos. A organização "é a coordenação de
diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações
planejadas com o ambiente"5o. Desta maneira, se vários contribuintes individuais vão traba-
lhar numa organização, eles terão de forçosamente dividir o trabalho. A divisão de trabalho
8
provoca a di erencia ão dos ór ãos e on uz à nece ad de i e áé da concepção
Os autores propõem o modelo d ciação-e g
das organizações como sistemas: ao invés de fornecer uma reeeita universal da melhor
maneira de organizar, ele fornece uma referência, baseado nas detnandas do ambiente da
organização, para que se compreenda quais são as características organizacionais exigidas
afim de que uma organiza áo tenha um desempenho altamente eficiente em seu ambiente
particular.
A diferenciação5' depende de quais características internas cada grupo deve de nvol-
ver para levar a efeito transações planejadas com a parte do ambiente que lhe foi desi nada.
Mas a diferenciação exige integração52.
A integração traz dois problemas: quais as unidades que são solicitadas a trabalharem
untas e quão prementes são a exigência e a necessidade de interdependência entre elas.
j g ç uando as unidades são
Como exige forte relação inversa entre d erencia ão e inte ra ão, q
altamente diferenciadas (devido às suas tarefas particulares), torna-se mais dif'tcil atin ir-se
integração entre elas do que quando os indivíduos nas unidades têm maneiras semelhantes de
pensar e de se comportar. Daí, quanto maior a diferenciação, mais necessária a integração.
O modelo de diferenciação e de integração proporciona um conjunto de conceitos que
ermite ca acitar a compreender quais as caracterfsticas que uma organização deve ter ara
p r eficient num conjunto particular de circunstâncias ambientais. Como as

organizações
come am com indivíduos que tomam medidas coletivas e formam uma organização para
melhÇrar sua capacidade para enfrentar seu ambiente, a organização se torna um esquema
de mediação entre o indivíduo e seu ambiente mais amplo. Ela proporciona um ambiente que
estrutura e canaliza suas transações com o ambiente.

A organização tem uma natureza sistêmica: ela é um sistema aberto, complexo, multifunciorial, com várias
fmalidades, em rocesso de modificação contínua, interagindo de múltiplas formas com o ambiente e com-
posta de uma s pie de subsistemas em interaçào constante, apresentando interdèpendência e ativação recí-
roca. Já não se pode manter o conceito tradicional de organização como uma unidade fechada, com limites
definidos, em que o ambiente não pode produzir modificaçdes. Longe disto, a organizaC o éstá sob intensa

a9 paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, O Desenvolvimento de OrgonizuÇ es: Diagnóstico e Açdo, São Paulo,
Ed. Edgard Bl cher, 1972.

5 Paut R. Lawrence e Jay W. Lorsch. O Desens,nlvirnen n de Or uni:uG'des: Dia nóslico e Ação, cir., p. 3.

5i V. ó conceito de diferenciação no capítulo dedicado à Teoria da Contingéncia.

52 V, o conceito de integração no capítulo dedicado à Teoria da Contingência.

l;ontribuintes individuai: Organizsçáo Idiferenciaç o integraçãol . Ambiente

OS OEFRONTAMENTOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PARA REALIZAR AS TRANSAÇÕES PLANEJADAS COM O AMBIENTE

pressão devido às modificações produzidas pelo ambiente e que exigem constantes renovaç8es de diagnósticos e readaptaç8es contlnuas. Justamente devido a esta alteração ambiental constante e cada vez mais rápida, não se pode manter o conceito tradicional da organização como uma estrutura sólida, apegando-sé a noçbCs estreitas porque resultaram bem no passado. Também já não se pode apegar às regras fxas da burocraciu, no sentido exato da palavra. O comportamento reativo ao amblente deve ser substituído pelo comportamento proativo: a organizaçáo deve antecipar-se e in0uenciar as modificaç8es e não ficar à merc8 delas.

b) Os subsistemas: o sistema total da organização pode ser encarado em termos de uma série de sistemas que, por sua vez, podem ser divididos em uma porção de subsistemas. Esses sistemas formam um padrão complexo de fios entrelaçados de dependência mútua e ativação recíproca. Para se diagnosticar uma organização a fim de intervir em qualquer setor particular de sua estrutura, precisa-se saber o lugar exato em que se quer agir e antecipar as modificações que essa intervenção possa provocar nos outros.

c) O sistema social. todas as organizaçdes podem ser enC 'adas como sistemas essen-
; ; cialmente sociais. Ela é concebida como a coordenação de diferentes atividades de contribui-
; dores individuais para realizar transações planejadas com o ambiente.

Todò sútema socia! pode scr encarado em termos de grupos de pessoas ocupadas em intercambiar seus rccursos com base em certas expcctativás. Esses recursos são constantemente permutados e, sem dúvida, não se limitam apenas a recursos materiais, pois abrangem idéias, sentimentos, habilidades e valores. Além disso, no intercâmbio de recursos nos sistemas sociais, desenvolvem-se contratos psicológicos (defrontamentos)

entre homens e sistemas, homens e grupos e entre sistemas e subsistemas, onde prevalece o sentimento de reciprocidade: cada um avalia o que está oferecendo e o que está recebendo em troca. Nesse intercâmbio de recursos, se desaparecer ou diminuir o sentimento de reciprocidode, ocorre uma modificação dentro do sis tema. De um modo mais amplo, o objetivo da organização é atender às suas próprias necessidades e, ao mesmo tempo, atender às necessidades da sociedade por meio de produção de bens ou de serviços, pelos quais recebe uma compensação monetária. No intercâmbio de recursos o defrontamento (interface pode gerar problemas. Seguodo os autores, as principais áreas de problemas, quando se deseja mudar a orga i- zação, residem nas seguintes relaç8es interfaciais:

defrontamento organização x ambiente;
defrontamento grupo-para-grupo;
defrontamento individuo x organização.

d) Estúgios do D. O. : os autores propõem um modelo de diagnóstico e ação baseado em quatro estágios, formando um ciclo, a saber: Diagnóstico, Planejamento da a ão, Imple- mentaçdo da ação e Avaliação.

TEORIA DO DESENVOLVI ENTO ORGAMZACIONAL N.O)

ESTÁGIOS DO D.O. SEGUNDO LAWRENCE E LORSCH

fonte: Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, O 0esenvolvimento de Orgenizações: 0iagnóstico e Açáo, São Paulo, Ed. Edgard Blúcher, 1972, p. 98.

Cada tipo de defrontamento deve ser submetido aos quatro estágios acima

1. Diagndstico: E o primeiro estágio do D.O. e se inicia por um levantamento da situação: a partir do levanta-
mento do defrontamento organização e seu ambiente, surgem as pr< eiras alteraç8es estruturais; um
segundo passo 8 o levantamento dos defrontamentos eiitre grupos dc participantes, do qual surgem tanto
alteraç8es estruturais como alteraçbes comportamentais; um terceiro passo b o levantamento dos defron-
tamentos entre participantes individuais e a organizaçgo, do qual surgem geralmente alteraç8es de ordem
comportamental. Este primeiro estágio E, portanto, o diagnástico da situaçdo rial e da situa'. do desejada.
Nele se dctermina a direção para o D.O., que parte da situação real para a situação desejada.

Situação atual   Mudança planejada lD.O.l   n

2. Plonejomento da ar0o' constitui o planejamento da ação da mudança que tirá a alteração requerida.
Aqui se delineiam os mftodos de mudança a seq02ncia necessária etc., capazes de modifcar o desem-
penho do sistema para a direção desejada. As açbes de mudança são açbes intervencionistas e podem <<

- de natuneza educ,ucional: delineadas para mudar as expectativas dos contribuintes;
- de naturezo estrutur l: atravEs da modificação da dirisão do trabalho, da rede de comunicações, do
  contrato de contribuição - incentivos etc.;
- uma mudança na estratEgia transacional básica da

organização.

3. Implementaç0o da aFão: E a ctapa em que obtEm o comprometimento dos participantes e se dota a
mudança dos recursos n ios. Faz-se també o acompanhamento do proeeso Uollow-uPi
4. Avaliaç0o: E a etapa 9ue fecba o processo que, aGás, funciona como um circuito fechadó: o resultado da
avaliação implica alteração do diagnbstico o que leva a novos levantamentos, novo planejamento, imple-
mentação etc. e assim por dientc. Deve haver um momento em que o processo ganba uma dinámica
própria passando a desenvolver-se sem necessjdade dt intorf r náa actana.

Esses quatro estágios podem se superpor.

e) Nfveis de mudança: existem diversos níveis em que a mudança pode ser planejada e implementada, tendo-se em conta as alterações comportamentais envolvidas.

"Mix" cAe aspectos oognitivos e emocionais

Objetivos da mudança

Método de mudança

Mudança modesta de comportamento

Padrões deinteração diferentes

Expectativas de funções diferentes

Orientações e valores diferentes

Motivos b8sicos diferentes Irealização, poder, atiliação etc.I

Mudança fundamental de comportamento

NÍVEIS EM QUE A MUDANÇA PODE SER PLANEJADA E IMPLEMENTADA

' ! Fonte' Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, O 0esenvolvimento de Organizações: 0iagnóstico e Ação, São Paulo, Ed. Edgard Bl cher, 1972, p. 96.

No quadro há uma relação entre alteraç8es estruturais e expectativas de papel. Tal celação leva os autores a enfatizarem um cuidado especial para o fato de que alteraç8es na organização formal implicam alteraç8e9 na organização informal, ou, ainda, de que alteraç8es estruturais planejadas implicam alteraç8es comportamentais, mesmo que não previstas. Daí a difculdade de se trabalhar nessa área com apenas um tipo do alteração.

c) Teoria 3-D da Eficácia Gerencial de Reddin

Reddin apcesenta uma Teoria sobre o Desenvolvimento da Eficácia Gerencial, também denominada Teoria 3-D53 . O modelo conceptual proposto por Reddin5' se baseia no fato de que o administrador é solicitado a ser eficaz em uma variedade de situações e a sua eficácia pode ser medida na proporção em que ele é capaz de transformar o seu est o, de maneira apropriada, em situação de mudança. Para Reddin, a eficácia administrativa é o grau no

53 William J. Reddin, Manugerial Effectiveness, New York, McGraw-Hill Book Co.,1971

5 William J. Reddin, Ejickcio Gerencial, São Paulo, Ed. Atlas,1975.

qual um administrador alcança as exigências de "produto" (resultadol de sua posição na
organização. A única tarefa do administrador é a de ser ef:caz,

1. E,ficácia Gerencial: a efcácia gerencial deve ser avaliada em termos de produto
(resultado) em vez de insumo, ou seja, mais por aquilo qne o administrador alcança do que
por aquilo que ele realmente faz. É resultado, não insumo. Todas as posições são criadas
para uma finalidade que pode ser avaliada em termos de resultado. A ejcácia administrativa
não é um aspecto de personalidade do administrador, mas é função da correta manipulação
da situação. É desemp rlho: não é o que o administrador faz, mas o que ele obtém.
Há muita diferença entre o gerente eficiente e o gerente eficaz, a saber:

Gerente Efciente:	Gerente Eficaz:
- Faz as coisas de maneira certa.	- Faz as coisas certas.
- Resolve problemas.	- Produz alternativas criativas.
- Cuida dos recursos.	- Otimiza a utilização dos recursos.
- Cumpre seu dever.	- Obtém resultados.
- Reduz custos.	- Aumenta lucros.

2. Estilos Gerenciais: o núcleo da Teoria 3-D é a afirmação de que o comportamento
gerencial é composto de dois elementos básicos: -

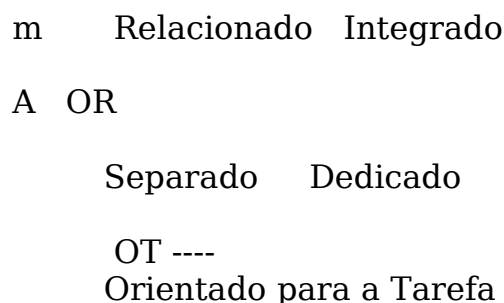
- a tarefa de realizar;
- as relações com outras pessoas

Os gerentes podem enfatizar um ou outro elemento básico. Há o gerente `orientada
para a tarefa" (OT) e o gerente "orientado para as relaÇões" (OR). Na figura a seguir estão
os quatro estilos básicos:

m Relacionado Integrado

A OR

Separado Dedicado

OT ----
Orientado para a Tarefa

Os quatro estllos básicos servem como ponto de referência, uma vez que nem sempre o comportamento
gerencial se ajusta rigorosamente a eles. O Estilo Relaclonado se caracteriza

por exclusiva origntaçdopura as

neJações, enquanto o Fstilo l>rdicado, por exclusiva orlentaçao pora a ianela

O Estilo Se Farado se caracteriza

por deficiente orientação tanto para as relações como para a turefa, enquanto o Estilo Inlegrado, por orientação integrada tanto para as relações como para a tarefa. Esses quatro estilos básicos podem ter um equivalente mais efetivo ou menos efetivo, dando lugar assim a oito estilos gerenciais, que constituem uma utilização respectivamente mais eficaz ou menos eficaz dos quatro estilos básicos. Assim:

Estilos Básicos:	Estilos Gerenciais menos Eficazes:	Estilos Gerenciais mais Eficazes:
Integrado	De Transação Itransigentel	Executivo
Dedicado	Autocrata	Autocrata Benevolente
Relacionado	Missionário	Promotor
Separado	Desertor	Burocrata

Daí as três dimensões (3-D) de estilos de comportamento gerencial no Modelo 3-D:

t

Missionário Transigente SeParado Dsdica

c e

t

MODELO DE ESTILO 3-D

0 modelo com leto de Estilo 3-D consiste em quatro estilos básicos, quatro estilos gerenciais mais eficazes e
quatro estilos gerenciais menos eficazes.

Fonte: William J. Reddin, Efjcácia Gerencial, S8o Peulo, Ed. Atlas, 1975, p. 58.

Para Reddin, não existe um estilo ideal. Cada situação requer sua própria estrat gia. A
efcácia não é uma qualidade administrativa, mas sim o resultado de se aplicar a estratégia
ou o estilo gerencial mais apropriado à situação.

3 . As Habilidades Gerenciais Básicas: a Teoria 3-D visa a desenvolver três habilidades
gerenciais básicas, a saber:
1. Sensitividade situacional' é a habilidade para diagnosticar situaç8es (que forças jogam na situação?).
2. Flexibilidade de éstilo' é a habilidade de adequar-se às forças em jogo, uma vez analisadas e diagnosti-
cadas.
3. Destreza de gerência situacional: é a habilidade de gestão situacional, ou seja, a capacidade de modificar
uma situação que precisa ser modificada.

Segundo o autor, essa abordagem permite rever a situação real, com plena abertura e
honestidade, em termos de eflcácia gerencial e organizacional.

4. Conceitos Teóricos Básicos: a Teoria 3-D baseia-se em cinco conceitos teóricos bá-
sicos55:

1. A mudança organizacional é um processo de reunir gerentes, por vezes em combinaç8es pouco usuais,
para intercambiar critérios sobre temas que deveriam, de qualquer modo, ser discutidos em um clima de
confiança e com interesse, visando a conquista da efickcia. Os executivos - mais que consultores externos
- são os que conhecem ou devem fixar a melhor direção para a organização.
2. Oprograma 3-D não dk uma direção: prop8e apenas que se considere a efrckcio como valor central, mas
reconhece que os meios de obtê-la variam. Não se prop8e um estilo ideal. Busca-se insistentemente uma
resposta para a pergunta: "que fazer pera ser eficaz nesta situação?"
3. Os executivos ndo aplicam tudo o que sabem. Por isto os cursos e confer8ncias que fornecem mais infor-
mação não resolvem o problema. A soluç o está em dar aos executivos a oportunidade de aplicarem efeti-
vamente o que sabem. A Teoria 3-D trata de criar as condiçees para isto.
4. A mudança deve envolver todas as unidades sociair. Uma organização é integrada por indivíduos, con-
juntos de colegas, equipes, departamentos, relaç8es verticais etc. Para que a mudança afete a totalidade
da organização, todos devem participar do processo. Para isto, as etapas 3-D estão preparadas para
"unid ades sociais" diferentes.
5. A flexibilidade é condição necesskria da mudança. Deve ser estimulada e deve-se criar condiçees para
ela, se se deseja a mudança.

O programa de ação da teoria é flexível. Conquanto tenha nove etapas amplamente instrumentadas, podem ser utilizadas isoladamente ou em conjunto para alcançarem objetivos específicos. O objetivo do programa 3-D é liberar e canalizar a gránde reserva de ejcácia potencial que todo executivo sabe que pode coaseguir.

5 . O Programa de D. O. da Teoria 3-D: o Programa de D. O. 3-D proposto por Reddin é constituído de nove etapas. As quatro primeiras requerem necessariamente assessoramento externo, segundo o autor, sendo que as ci co etapas restantes visam a melhorar as inter-relaçdes horizontais e verticais das equipes administrativas. As nove etapas são:

?s Jorgo Chnpiro o Edith Ikutsch de Chapiro, "Desenvolvimento da Eficácia Organizacional", Revista IDORT, jul./ago.1912, pp. 7 a 13.

Etapa:	DenominaçBo:	Programaç8o para melhorar:	Dureção:	Quem perticipa:	ReBultado5 bb5icos:
1.	Seminbrio de Eficbcia Gerencial	Eficbcia Gerencial	Cinco dias	TodoS os administradores, inician- do com o dirigente mais alto. Os administradores integram equipes com outros edministradore5 com os quais em 85ral n8o trabalham, ou com descanhecidos.	. Eficbcia administrative melhorada . Flexibilidade incrementade . Objetivos preliminares estabelecidos
2.	LaboretOrio de Rol de Equipe	Estrutura de Rol de Equipe	TrBs dias	Cada equipe administrative, inte- grada por um superior e todos o5 seus subordinedos participam e atuam como ume 5b equipe. A meior Parte dos admini5tradores perticipe, primeiro como subordi- nados com seu superior e uma segunda vez como superior com seus pr Oprios subordinados.	. Objetivos estabelecidos para a equipe . Equipe reorganizada, se necessbrio . Mbtodo5 de trebalho introduzidos na equipe
3.	ConferBncie de Eficbcia Gerencial	FixeçBo de Objetivo5 Gerenciais	Meio dia	Cada dupla de superior-subordi- nado, a sbs.	. ObÌetivos edministra- tivos confirmados . Bloqueio superior- subordinado superado . Relação de guia e esttmulo estabelecida
4.	LaboratOrio de Estratbgia Empresarial	Fixação de Estrutura da OrganizaçBo	TrBs dias	Somente o ComitB Executivo, ou a equipe mais alta da DireçBo, uma vez. Esta etapa tambBm pode ser a prìmeira.	. Diagnbstico orgeni- zacional feito . Estrutura organizacional revisada . Poltticas administreti- vas compen5ada5
5.	Comissão de Eficbcia de	Relacionamento Interpessoal	Um dia	I Igual ao LaboratOrin de Rol de	. Objetivos estabelecidos pera a equipe

Equipe.
Equipe
ComissBo de Relacionamento . gloqueios improdutivos
Um dia Dois departamentos, funções ou
6. Eficbcia entre as Equipes entre setores organiza-
Equipes que desejam melhorar sua
Interequipes cionais superados
forma de interação
Comissão de Relacionamento . Inter-relações horizon-
Um dia Uma cedeia verticel de gerentes
7. Eficbcia Horizontal e tais e verticais
com relaçbes de subordinaçáo e
Divisional Vertical melhoredas
coleboradores selecionados.
Comissão de Integraçáo Geral lnter-relações entre
Meio dia Um supervisor e seus oper8rios
B. Unidade de entre os todos os participantes
Trabelho Participantes melhoradas
Comissão de Eficbcia . Comunicação des poll-
Meio die O Presidente e todos os gerentes,
Eficbcie Organizacional
ticas e obÌetivos globeis e possivelmente os operbrios, com
9, Empresarial estabelecidos
uma serie de Brupos de vbrios ta-
. Estabilizaçbo da situa-
manhos e composição.
ç Bo apOs o programa de
mudançe

PROGRAMA DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL 3-D

Nove elementos de treinamento podem ser usados numa variedade de combinaçdes
para atingir objetivos especlficos.

Adaptado de: William J. Reddin, Eficácia Gerencial, São Paulo, Ed. Atlas, 1975, p. 319.

6. Relação entre E,ficácia e Situação: as situaçdes administrativas podem ser visualiza-
das como campos dejorças exercidas pelo superioc, subordinados, colaboradores, organiza-
ção e tecnologia.

TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZAQOI tA (D.Q)

OS ELEMENTOS SITUACIONAIS 3-D

Numa situação, estes são os cinco aspectos que um gerente deve reconhecer, reagir a, ou mudar.

Fonte: William J. Reddin, Eficácia Gerenciel, São Paulo, Ed. Atlas, 1975, p. 85

A eficácia é o grau em que o executivo alcança os resultados desejados de sua função.

Para alcançar eficácia é necessário conhecer as "áreas de efcácia" (resultados desejados) e possuir as três habilidades gerenciais (diagnóstico, flexibilidade e gestâo situacional).

O autor recomenda que cada executivo analise o rol de sua função (não o insumo, mas o produto, o resultado) e verifique o que faltaria na empresa se a sua função fosse suprimida simplesmente. Isto identificaria os resultados que somente a sua função específica consegue para a empresa. lÉ o papel. A não-identificação dos resultados necessários das posições administrativas confunde os papéis, e papéis confusos impedem a obtenção de eficácia56.

A identificação de papéis exige uma perfeita diferenciação entre insumo e produto, como por exemplo:

INSUMO		PRODUTO
- manutenção de máquinas	--	- máquinas disponlveis
- atendimento de pacientes	--	- pacientes curados
- concessão de créditos	.	- cobranças pontuais
- educação rural	--	- aumento da colheita
- freq 8ncia à Igreja	--	- vida cristã
- mudança de atitude	---	- mudança de comportamento

56 W. J. R ddin, Ej cócio Gerencial, rit., p. 86.

A ejicácia é resultado do produto, não do insumo. Um executivo que identifique com
precisão suas " reas de efrcácia" pode estabelecer e alcançar objetivos claros. E pode medir
sua efrcácia:

Reddin propõe que o executivo também faça o mesmo com relação aos seus subordina-
dos (3 ou 4 níveis), verifcando as suas "áreas de ejicácia" e concentrando-se no controle do
produto (resultado) de cada posição subordinada ao invés de procurar controlar as ativi-
dades, da seguinte maneira:

In:umo
Produto

APRECIAÇÃO CRITICA DO D.O.

1 O D.O. tem proporcionado à T.G.A. uma literatura realmente amQla e rica de abordagens
bastante variadas. No fundo, porém, existe uma convicção de que o D.O. é um rótulo utili-
zado para a embalagem de descobertas e principios da Teoria das Rela ões Humanas e da
Teoria Comportamental, dentro de novas formulações. Com a crise das Rela ões Humanas
e do Behaviorismo", o D.O. passou a ser uma nova saída para o aumento da efrcácia orga-
. nizacional.

V.: Alvin W. Gouldnor, 77re Coming Crrsis of Wcster Sociology, Now York, Basic Books, Inc., Publi-
shors,19'10. C. Wright Mills, A Imaginação Socioldgica, cil., pp.106-107.

l. Aspecto Mágico do D.O.

Existem algumas'caracteristicas mágicas do D.O. criadas a partir de quatro mitos, a saber'8:

a) O mito do disciplina em D.O.: tcm-sc dado 2nfasc ao D.O. como uma disciplina pcrfcitamcntc dclimi-
tada, indepcndcntc c bascada no mEtodo cicntifico. Alguns autorcs chcgam a coosidcrar o uso do trcina-
mento da srnritividade c as rclaçea entrc clicntc-c-consultor como árcas pcrtcnccntcs cxclusivamcnte ao
D.O. Na vcrdade, são árcas dc conhecimcnto quc o D.O. vem absorvcndo dc outras discfplinas com
campos dc atudo muito bcm dclimitados.

b) O mito das variáveis não-pesquisóvers: parccc hávcr alguma rcsist8ncia à pcsquisa convcncional dcntro do
D. O. A suposiçgo mais frcq0cntc E a dc quc os programas dc D. O. são mais diffccis dc sc pcsquisar do quc
outros fcn8mcnos sociais; quc as variávcis cnvolvidas são mais di8ccis dc mcdir c quc o pr dc
pesquisa podc intcrferir no proccsso de D.O. Há uma contradição cntrc a afirmação dc quc o D.O. E
baseado no conhccimento cicntffco c a resist2ncia cncontrada na utilização dc mttodos cicntfficos na
pesquisa c cstudos dos fcn8mcnos dc D.O.

c) O mito da novidode: existc uma noção dc quc o D.O. E um novo proccsso ou um conjunto dc novas
ttcnicas quc facilitam a mudança. 7odavia, os mhodos c proccssos do D.O. são relativamcntc antigos,
cmbora catalogados com novos nomcs e rbtulos c utilizados cm difcrcntcs situaçbes. O mito da novidadc
inscrc uma qualidadc mágica ao D.O. c quc, como tfcnica nova, mais cfctiva do qúc as antigas, facilita
sobrcmaneira o proccsso dc mudança.

d) O mito da e Jrcácio aumentada: os autorcs do D. O. argumcntam quc suas t&nicas aumcntam a capacidadc
da organização dc dirigir scus objctivos com c cácia. Todavia, salicnta Margulics, os rcsultados são rcal-
mcntc discutfvcis. Relaçõcs mais autinticas cntrc o pcssoal não significam ncccssariamcntc um aumcnto
dos lucros da organização.

2. Imprecisão no Campo do D.O.

O desenvolvimento dos grupos- T, do treinamento de laboratório e de outras formas de incre-
mento da interação ou de terapia de grupo provocou o surgimento do D. O., o qual passou a
ser um código para designar programás e atividades originadas de várias escolas e tendências,
mas dentro de uma nova abordagem de educação e treinamento. Essa imprecisão no campo
do D.O. dificulta enormemente a sua própria definição.

Apesar das várias conceituaçôes parece que todas concordam em que o D. O. procura integrar as necessidades dos individuos e as da organização através de técnicas de laborató-rio. Para o D.O. as necessidades da organização são a adaptabilidade de suas unidades e indivíduos à frente de mudanças ambient is, aumentando a produtividade e ide tificação e lealdade dos participantes. I7e outro lado, o indivíduo sofre; dentro da organização, de um sentimento de inautenticidade, de alienação, de solidão e de falta de poder. O D. O. pretende satisfazer a essas necessidades pessoais incentivando no indivíduo maiores habilidades sociais, maior abertura e relacionamento interpessoal e maior segurança, habilidades estas aplicáveis em qualquer nivel e tipo de organizaç o.

Júlio Lobos critica quc "E evidentc quc o D.O. constitui, tcórica c opcraeionalmcntc, um assunto muito controvenido. Teoricamente, para comcçar, a base do D.O. E por demais hctcrog2nca c pouco precisa na

e Ncwton Margulics, "Thc Myth and thc Magic in D. O.", Busirrt Horiz rs Indfana Univcreity, Gradùatc School of Busincs:, vol. XV, n" 4, ago.1972.

medida em que ela tira partido de apenas algumas descobertas isoladas no campo da teoria do comporta-
mento organizacional. Operacionalmente, a confusão é ainda maior. Se m dúvida, a assim chamada `tecno-
logia do D. O. ' é nem mais, nem menos, que um conjunto disparatado de intervenç8es engenhosas destinadas
a tentar a solução de diversos tipos de problemas específicos em organizações específicas. Assim, por exem-
plo, as intervençdés de D.O. de uso mais freqilente tentam mudár fatores de comportamento que afetam
apenas uma pequena parte da variáncia do funcionamento organizacional (p. ex., exagerada ênfase na
formaç o de grupos de trabalho, orientados para simulação de processos decisórios), sem qualquer conside-
ração de outros fatores relacionados mais importantes (como modificaç8es na estrutura organizacional).
Nestas condiç8es, fazer generalizaç8es que permitam enriquecer a bagagem científica da teoria do compor-
tamentó organizacional é, certamente, uma questão de muita laboriosidade analitica e n o poucas espe-
ranças' ' 59.

Dentro desse panorama, dificilmente o campo do D.O. poderá ser adequadamente
delimitado .

3. Ênfase na Educação Emocional"

O D.O. vis unieamente um ângulo do treinamento de `habilidades" no relacionamento
interpessoal, tendo por base as ciências do comportamento. Ele não envolve as habilidades
técnicas de direção, por exemplo, mas apenas, como todas as técnicas de relações humanas,
"funciona como óleo lubrificante que facilita o progresso organizacional à custa do indiví-
duo, para compensar a incapacidade natural do homem em manter relações humanas num
universo técnico. As relações são desenvolvidas para adaptar o indivíduo ao ambiente
técnico, para forçá-lo a aceitar sua escravidão e encontrar a felicidade na "normalização" de
suas relaç es com o grupo, submetendò-se cada vez mais completamente a este mesmo
grupo' ' .

Pòrém, o treinamento de habilidades é importante, mas não é a essência da adminis-
tcação. O D.O., ao dar ênfase ao treinamento da sensitividade em laboratório e ao funda-
mentar-se exclusivamente nas ciências do comportamento, corre o perigo de se transformar
numa técnica eminentemente terapêutica, afastada dos reais objetivos da

organização e à
custa de todo um complexo de interesses econômicos em jogò.

4. As Aplicações Distorcids o D.O.

As organizações ainda se aproximam muito do modelo monocrático sustentado exclusiva-
mente no direito da propriedade privada. Os dirigentes das organizações - sejam proprietá-
rios ou não destas - possuem um poder muito grande e um elevado status social e econô-
mico. Na medida em que a legitimidade baseada no direitò de propriedade privada vai
P erdendo substância, os dirigentes recorrem a procedimentos diversos para manter ou até

59 úlio Lobos, "Desenvolvimento Organizacional: Teoria e Aplicaç8es", Revista de Administração de
Empresas, Rio de Janeiro, IS(3), p. 30, maio/junho 1975.
Jacques Ellul, The Technologica! Society, New York, Vintage Books,1964.

melhorar o seu status quo e promoção pessoal. Em muitos casos, o D.O. tem sido us
como um instrumento para assegurar tais objetivos, e sua utilização decorre do efeito
demonstração, visando muito mais a procura da legitimação externa e seus efeitos sobre a
imagem pública da organização do que propriamente a legitimação interna.

Perrow duvida da utilidade que apresenta o ato de enfocar as organizações sob uma
perspectiva do D.O. pois não há ainda nenhuma razão objetiva para fazê-lo. Para Perrowó'
a no ão de ue as organizações devem reagir flexivelmente à frente das mutações em um
ambÇ nte inq rto é irreal, pois nem o ambiente é incerto, nem muitas organizações conse-
guem sobreviver sem adotar padrões burocráticos de funcionamento e estrutura.

Na prática os metodos de D. O. não parecem ser novos ou cientificamente válidos. Até
o momento, nenhuma com rovação científ lca demonstrou que as técnicas de D.O. podem
melhorar efetivamente a ca cidade da organização de alcançar os seus objetivos. Contudo,
a esar de todas essas restrições e do utopismo de muitas abordagens, o D.O. afigura-se, hoje
em dia, como a melhor opção humanista de abordagem da Administração.

SUMÁRIO

1. O D. O. nasceu na década de 60 em função da intensa mudança que ocorre em nosso
mundo e em função da inadequação das estruturas convencionais às novas circunstâncias.
2. O D.O. tem sua origem na Teoria Comportamentul e nos pesquisadores que, ao f lnal da
Teoria das Relações Humanas, haviam-se dedicado a estudos de dinâmica de grupos e
modifica ão de comportamento grupal. Aos poucos, o D.O. foi ampliando sva área de
atuação até que, ao abordar a organização como um todo, assumiu a abordagem sistê-
mica. Neste ponto, passou a ganhar ares de teoria administrativa.
3. O D.O. apresenta conceito dinâmico de organização, de cultura organizacionp e de
mudança organizacional dentro de pressupostos bastante avançados para a nossa rática
administrativa.
4. O processo de D. O. é constituído principalmente por colheita de dados, diagnóstico orga-
nizacional e ação de intervenção.
5 : Existe uma variedade de modelos de D. O. Alguns baseiam-se em alterações estruturais na

organiza ão formal. Outros, em alterações comportamentais (na cultura organizacional,
no relac namento interpessoal, intergrupal etc.), como. o desenvolvirrtento de equipes,
suprimento de informações adicionais, análise transacional, reuniões de conJrontação,
tratamento de conflito intergrupal e laboratório de sensitividade.

6. Existem modelos mais complexos, como o de Blake e Mouton (Managerial Grid), o de
Lawrence e Lorsch, o de Reddin (Teoria 3-D da Eficácia Gerencial).

7 . Muito embora pare a uma moda passageira dentro da Administração, o D. O. é uma
alternativa democrát ca e participativa muito interessante para a renovação e revitalização
das organizacões, que ndo podemos desprezar.

6 Charles Perrow, A Disent on Technology. Structure and the Environment, Unpublished, Cornell Confe-
rence, State University of New York at Stony 8rook.

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

Explique sucintamente as origens do D.O
2. Os diversos modelos de D.O consideram basicamente quatro variáveis. Explique-as.
3 . Quais as fases da organização segundo o D. O. ?
4. Quais as críticas às estruturas convencionais feitas pelos partidários do D. O. ?
5. Defina organização e cultura organizacional para o D.O.
6. Defina mudan a para o D.O.
7. Quais os objetivos de mudança para o D.O.?
; 8. Explique o conceito de desenvolvimento para o D.O.
9 . O que é D. O. ?
10. Quais os pressupostos básicos do D. O. ?
11. Por que se fala em necessidade de participação e comprometimento?
12. Expli e as organizações como sistemas abertos para o D.O.
13 . Quais as aplicações do D. O. ?
14. Éxplique o processo do D.O.
15 . Éxplique a colheita de dados em D. O.
16. Explique o que é diagnóstico organizacional em D.O.
17. O que é ação de intervenção em D.O.?
18 . Quais os papéis de consultor em D. O. ?
19. Classifique os modelos de D.O.
20. Quais os modelos de D.O. relacionados exclusivamente com alterações estruturais?
21. Quais os modelos de D. O. relacionados exclusivamente com alterações comportamentais?
22. O que é Desenvolvimento de Equipes?
23. O que é Suprimento de Informações Adicionais?
24. O qué é Análise Transacional?
25. O que são Reuniões de Confrontação?
26. O que é Tratamento de Conflito Intergrupal?
', 27. O que é Laboratório de Sensitividade?
28. Quais os objetivos do Laboratório de Sensitividade?
29. Explique sucintamente o Managerial Grid.
30. O que é excellence gap?
31. Explique as seis fases do D. O. tipo Grid:
32. Explique o modelo de D.O. de Lawrence e Lorsch.
' 33. Quais os defrontamentos encontrados em D.O. segundo Lawrence e Lorsch?

34. Explique o modelo dijerencia ão-integra ão.
`   s
35. Explique sucintamente a Teoria 3-D da Ejcácia Gerencial de Reddin.
36. Quais os estilos gerenciais segundo Reddin?
37. Quais as habilidades genenciars básicas segundo Reddin?
38. Explique a relaçâo entre ej cócia e situa ão para Reddin.
39. Por que se fala em imprecisão no campo do D.O. ?
40. O D.O. enfatiza á educação `emocional"? Explique.
41. Existem aplicações distorcidas do D. O. ? Explique.

CASO ENGECONSULT

A Engeconsult é uma empresa cujo ramo de atividades é a prestação de serviços de Enge-
nharia Consultiva, tanto em território nacional como no exterior. Trata-se de uma das
maiores firmas de consultoria em projetos complexos de engenharia industrial e civil. Possui
perto de 3.000 funcionários, sendo que cerca de 20% são de nível universitário, 45% são
técnicos especializados e os demais 35% de diversas qualificações profissionais e variados
níveis operacionais.

A empresa possui pouco menos de 15 anos de existência. Porém, em face da enorme
demanda do mercado nacional e internacional de projetos de engenharia, o seu desenvolvi-
mento foi espetacularmente rápido; até atingir as proporções que atualmente a empresa
apresenta. Em face do cumprimento flel dos contratos com os clientes, e a perfeição com que
os serviços foram prestados, novos contratos foram sendo feitos, fazendo com que a
empresa tivesse de, continuamente, aumentar suas instalações e pessoal especializado. Com
o seu crescimento organizacional, os problemas da empresa foram também crescendo em
proporções gigantescas. Até o momento, nâo existe planejamento para a solução desses
problemas. Muito embora existam elementos plenamente capacitados em todas as áreas da
empresa - seja técnica, administrativa, financeira -; a administração apenas se contenta
em resolvê-los ` ` fazendo consertos' ' em pequenos s3etoc s,   sem tentar envolver a totalidade
da organização de maneira integrada e coesa. Assim, a grosso modo, a empresa mais parece
uma "colcha de retalhos", onde cada área vai crescendo e se desenvolve do à parte, sem

nenhuma conexão com as demais. A estrutura atuál da organização pode ser visualizada
através do organograma da página seguinte.
Um dos aspectos mais criticos é a excessiva centralizáção do processo decisório nas
mãos do Diretor Presidente. Todos os contratos técnicos são desenvolvidos e fechados pelo
Diretor-Presidente, que em alguns casos uiiliza sua Assessoria diret e subordinada a
ele. Obviamente, tais contratos dependem muito de ligações pessoais e do intenso relaciona-
mento político que o Diretor-Presidente conseguiu desenvolver no decurso de sua vida pro-
fssional: Porém, a excessiva centralização envolve uase todas as atividades cotidianas da
organização: Quase todas as decisões dependem da aprovação do Diretor-Presidente. A
própria Diretoria - envolvendo os Diretores Técnicos responsáveis por cada um dos grandes
projetos de engenharia e o Diretor Administrativo - funciona em intensa depend nciado

ORGANOGRAMA DA ENGECONSULT

Diretor Presidente. Apesar de parte da empresa estar organizada em função de projetos em
desenvolvimento, no fundo a empresa funciona dentro dos padrões clássicos de vrganiza ão
lineur, dentro de um alto grau de centralização das decisões. A depurtamentaliza ão por
projetos, na realidade, apenas funciona ao nível operacional. Todas as admiss8es de
pessoal mensalista, por exemplo, devem ter o visto do Diretor-Presidente, havendo ocasiões
em que, por falta de tempo ou por motivos de constantes viage s do Diretor-Presidente ao
exterior, exister n admissões de funcionários que aguardam mais de trinta dias para a sue
definição e aprovação, após as entrevistas e testes de seleção.

Em face da extrema dependência ao Diretor Presidente, muitos executivos de alto nível
preferem não permanecer na companhia. No decorrer de sete meses, por exemplo, a área
financeira teve três elementos que ocuparam a Gerência Financeira, e o último deles não
completou ainda um mês de atividade no cargo. Apesar da elevada remuneração, a rotativi-
dade do pessoal de alto nível é muito gra de. Apesar da complexidade técnica dos projetos
complexos que a empresa desenvolve, sua estrutura organizacional ainda é bastante precária.

Apesar do vulto das operaçdes da empresa, cujos contratos para os próximos cinco anos lhe
permitirão um faturamento garantido de dez milhões de dólares mensais, a empresa caminha
solidamente mas sem uma administração adequada. Tecnicamente,

o nível atingido tem
proporcionado uma excelente imagem da empresa. Internamente, porém, os Diretores das
dlversas áreas sentem que sua autoridade depende quase sempre de uma confrmação da
Presidência. Poucos executivos se empenham realmente e evitam assumir responsabilidada
já que sua autoridade é discutível. Não existe planejamento, nem fixação de objetivos, a não
ser nos aspectos técnicos relacionados com os projetos em andamento ou em contratação.

PARTE 8

ABORDAG EM SISTÊMICA I

DA ADMINISTR A AO ,

O biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy elaborou uma teoria interdisciplinar capaz de
transcender aos problemas exclusivos de cada ciência e proporcionar princípios gerais (sejam
físicos, biológicos, psicológicos, sociológicos, químicos etc.) e modelos gerais para todas as
ciências envolvidas, de modo que as descobertas efetuadas em cada ciência pudessem ser uti- ';
lizadas pelas demais. Essa teoria interdisciplinar - denominada Teoria Geral dos Sistemas i
- demonstra o isomorfismo das várias ciências, permitindo maior aproximação entre as
suas fronteiras e o preenchimento dos espaços vazios (espaços brancos) entre elas. Essa teoria
é essencialmente totalizante: os sistemas não podem ser plenamente compreendidos apenas
pela análise separada e exclusiva de cada uma de suas partes. Ela se baseia na compreensão i
da dependência recíproca de todas as disciplinas e da necessidade de sua integração. Assim,
os diversos ramos do conhecimento - até então estranhos uns aos outros pela i tensa espe- I
cialização e isolamento conseqiiente - passaram a tratar os seus objetos de estudo (sejam i;
físicos, biológicos, psíquicos, sociais, químicos etc.) como sistemas. E inclusive á Adminis-
I I
tração. '

A Teoria Geral da Administração passou por uma gradativa e crescente ampliação do ,
enfoque desde a Abordagem Clássica - passando pela humanistica, neoclássica, estrutura-
lista e behaviorista - até a abordagem sistêmica. Na sua época, a abordagem clássica havia ,
sido profundamente influenciada por três princípios

intelectuais dominantes em quase todas
as ciências no início deste século: o reducionismo, o pensamento analftico e o mecaniásmo.

a) O reducionismo é o principio que se baseia na crença de que todas as coisas podem ser decompostas e
reduzidas em seus elementos fundamentais simples que constituem as suas unidádes indivisíveis. O redu-
rionismo desenvolvera-se na Flsica (estudo dos átomos), na Química (estudo das substânciás simples), na

Biologia (Cstudo das cflulas), na Psicologia (instintos C nCcCssidadCs básicas), na Sociologia (indivfduos sociolbgicos). O toylorlsmo na Administração E um CxCmplo clássico dC reducionrsmo.

b) O riducionismo sCrvC-sC do pcnsomento anolltico para CxpGcar as coisas ou para tCntar comprCCnd2-las mClhor. A onálise consistC Cm dCcompor o todo, tanto quanto possfvCl, Cm partCs mais simpla, indCpCn-dCntCs C indivisfvCis, quC são mais facilmCntC solucionadas ou Cxplicadas C, postCriormCntC, agrCgar Cstas soluç8es ou CxplicaçBCs pareiais Cm uma solução ou Cxplicação do todo. A solução ou Cxplicação do todo constitui a soma ou rCsultantC das soluçeCs ou cxplicaçeas das partCs. O concCito dC dlvisúo do trahalho C dC cspeciallzaçeo do operário são manifCstaçeCs tfpicas do prnsamento analltico.

c) O mecanicismo E o princfpio quC sC basCia na rClação simplCs dC causa-C-CfCito CntrC dois fCnOmCnos. Um fCnBmCno constitui a causa dC outro fCnOmCno (sCu CfCito), quando c1C E nCCCSB flO C sUflCiMtC p8ra provocá-lo. Como a causa E suficiCntC para o CfCito nada alEm dCla cra cogitado para Cxplicg-lo. Essa rClaçgo Cmprcgava o quC hojC chamamos sistemofechado: o ambiCntC Cra totalmCntC subtrafdo na Cxpli-cação das causas. As lcis Cxclufam os CfCitos do mCio. Por outro lado, as lCis dC causa-cfCito n8o prCv2Cm as CxcCçeCs. Os CfCitos são totalmcntC dCtCrminados pClas causas, numa visão dCtcrministica das coisas.

Com o advento da Teoria Gera! das Sistemas, os princfpios do neducionismo, do pensa-mento analltico e do mecanicismo já se encontram totalmente substituidos pelos princlpios opostos do expansionismo, do pensamento sintético e da teleologia.

Abordagem Clássica		Abordagem SistBmica
Reducionismo -	- --	Expansionismo
Pensamento analltico -- -- -	--	Pe samBnto sintético
Mecanicismo - -	----	Teleologia

A REVOLUÇÃO DA ABORDAGEM SISTEMICA

a) O ex Fansionúmo E o princfpio quC sustCnta quC todo fmOmeno E partC dC um fCnBmCno maior. O dCsCm-pCnho dC um sistCma dCpCndC dc como C1C sC relaciona com o todo maior quC o CnvolvC C do qual faz partC. O expansionismo nio nCga quC cada fCnOmCno sCja constitufdo dC partCs, mas a sua 2nfasC rCsidC na focalização do todo do qual aquCIC fCnOmCno faz partC. Essa transfCr2ncia da visão voltada para os elCmentos fundamentais para a visgo voltada para o todo dCnomina-sC abordaeem sisttmlco.

b) Segundo o pensamcnto sintttico, o fCnBm Cno quC sC prctCndc Cxplicar E

visto como partC dC um sistCma
maior C f Cxplicado Cm tCrmos do papcl quc dCsCmpCnha nCssC sistCma maior. Os brgãos do organismo
humano, por CxCmplo, são explicados pClo papC1 quC dCsCmpcnham no organismo C não pclo comporta-
mento dC sCus tCcidos ou dC suas Cstruturas dp organização. A obordoecm sist2mica Cstá mais intCrCssada
Cm juntar as coisas do quC em sCpará-las.
c) A tcleologia E o princípio sCgundo o qual a causa E uma condição nCcCssária, mas nCm sCmprC suficientC
para quc surja o CfCito. Em outros tCrmos, a rClação causa-CfCito ngo E uma rClaçgo dCtcrminfstica ou
mCcanicista, mas simplCsmCntc probabilfstica. A teleologia E o Cstudo do comportamCnto com tinalidadC
dC alcançar objCtivos C passou a influcnciar podCrosamCntC as ci2ncias. Enquanto na connpção merani-
ccsto o comportamCnto E explicado pCla idCntificação dC suas causas C nunca do sCu CfCito, na concepção
teleOlbgica, o comportamCnto E Cxplicado por aquilo quC Cle produz ou por aquilo quC E sCu propósito ou
objMivo produzir. A partir dCsta concCpção, os sistemas passam a ser visualizados como entidadCs globais
e funcionais Cm busca dC objCtivos C finalidadcs
Com esses três princípios - expansionismo, pensamento sintético e teleologia - a
Teoria Geral de Sistemas (TGS) proporcionou o surgimento da Cibernética, da Pesquisa Ope
racional e desaguou na Teoria Geral da Administra ão, redimensionando suas concepções.

CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS EVENTOS DA TEORIA DOS SISTEMAS

Ano Autorrs Livras
1932 - W. J. Cannon Wisdom of the Body
1944 - J. V. Ncumann 8c O. Morgenstern Theory of Gomes and Economic Behavior
1948 - Norbert Wicner Cybernetics or Controi and Communication in the Animal and the Machine
1949 - C.E. Shannon &: W. Wcavcr The Mathematicol Thcory of Communication
1950 - Norbert Wiencr The Human Usc ofHuman Beings
1956 - L. von &nalanffy Gcnerai Systenu Theory
- A. Ncwcll dc H. A. Simon The Logie Theory Mochine - Transactions of lr (ormation Theory
- W. R. Asbby Introduction to Cyberntic
1957 - C. W. Churchman 8t E. C. Arnoff lntroduction to Oprrations Research
- Pierre dc Latil Thinking by Morhine: A Study of Cybernetics
1960 - R. A. JoMnson, F. E. Kast & J. E. Rosenzweig Thc Theory ond Monagement of Systems
1%2 - F. Kast & J. Rosenzweig Scicncr Technology ond Managcment
- E. L. Trist, G. W. Higgin & A. B. Pollock Organizational Choice
1%3 - A. K. Rice The Entcrprrse and its Environment: A System Tlrrory of Management Organization
1964 - R. L. Kahn, D. M. Wolfc, R. P. Quinn, J. D. Snoeck & R. A. Rose thal Organizationol Strrss
- H. A. Simon The Shope ofAutomation
- R. Antony Planning ond Control Systcms: A Framework of Anaiysis
1%6 - D. Katz & R. L. Kahn The Sociai Psychology of Organizations
1%7 - Rcnsis Likert The Human Orgonization
- H. G. Hicks The Management of Organizotions
- J. A. Seilcr A Systems Approach to Organizationai Behavior
1968 - L. von &rtalanffy General System Theory
1970 - F. E. Kast & J. E. Rosenzweig Organizationai Monogement - A Systems Approach
1971- R. L. Katz Manogement of the Totoi Enterprise

CAPÍTULO 15

CIBERNÉTICA E ADMINISTRAÇÁO

Objetivos Deste Capftulo

Introduzir o estudante nos complexos meandros da Cibernética que interessam à Administraçâo.
. I)efinir os principais conceitos derivados da Cibernética intensamente utilizados na Administração: sistemas, sua classificação, propriedades e representação (modelos), conceito de entrada, caixa negra, retroação, homeostasia e informação.
Verificar as principais conseqiiências da Cibernética na Administração.

A Cibernética é uma ciência relativamente jovem. Foi criada por Norbert Wiener' entre os anos de 1943 e 19472, justamente na época em que Von Neumann e Morgenstern (1947) criavam a Teoria dos Jogos' e Shannon e Weaver (1949) criavam a Teoria Matemática da Informação'. Nessa mesma época, Von Bertalanffy (1947) já definia a Teoria Geral dos Sistemas5.

A palavra Cibernética vem do grego "kybernytiky". Etimologicamente, a palávra parece ter sua origem no século VI a.C., quando a mitologia grega conta que Teseu fez uma viagem a Creta, conduzido por dois pilo-

Norbert Wiener (1894-1%3), matemático americano, considerado o fundador da Cibernética.
2 Norbert Wiener, Cybernetics' or Control and Communicotion in the Animal and The Machine, Cambridge, Mass., The Technology Press of Massacfiusetts Institute of Technology,1948.
3 Johann Von Neumann e Oskar Morgenstern, Theory of Cames and Economic Behavior, Princeton University Press , 1947 . .
4 Claude E. Shannon e Warren Weaver, The Mathematicai Theory of Communication, Urbana, I11., University of Illinois Press,1949.
5 Ludwig von Bertalanffy, "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", Science, vol.111, pp. 23 a 28,1947.

tos de barco pelo mar. Para lorificar o feito, Teseu instituiu festa aos "cibernésios", os pilotos do mar.

Posteriormente, Flatào (427-347 a.C.) utilizou á palavra kyúernytiky em seus diálogos "Alceblades" e "Gór-
gias" (com o sentido de arte de dirigir um navio ou um carro), em "Clítofo" (com o significado de arte de
dirigir homens) e na "República" (significando governar"em geral). Mais recentemente em 1834, Ampére
(1775-1836) retomou a palavra com o sentido de significár controle ou direção e, em 1868, James Maxwell
(I831-I879) a utilizou com o significado de regulador ou governador.

Realmente, o conceito originário de cibernética decorre aproximadamente das funções desenvolvidas por um
barco, a saber:

- o capitãó estabelece um alvo para o barco: o porto B;
- o barco sai do porto A em direC o ao porto B;
- o piloto observa o roteiro da viagem, bem como os desvios do rumo ideal (causados pelos ventos, pelas correntes marítimas etc.) e decide a cada momento quais as modificaCBes do roteiro para corrigir os desvios;
- o timoneiro executa as correC s decididas pelo piloto, a fim de manter o barco no roteiro certo.
- os remadores fornecem a energia propulsora do barco.

Assim, o piloto nào executa trabalho físico algur , mas transforma a mensagem dada pelo capit o (o valor
desejado) no valor real, estabelecendo as relaCaes entre ela (a mensagem) e as mensagens obtidas no meio
exterior (ventos, correntes marítimas etc.). A arte de governar navios (kybeinytiky) seria um atributo do
piloto e ào do capitào, do timoneiro ou do remador. O piloto é o processador da informaçgo entre o alvo e
o meio ambiente para conduzir a aC o. A própria raiz grega deu origem à palavra latina "gubernator". qué
serviria para designar a arte, tanto de governar navios, como estados.

Assim, a Cibernética surgiu como a ciência destinada a estabelecer relações entre as
várias ciências, no sentido de preencher tanto os espaços vazios interdisciplinares não pesqui-
sados por nenhuma ciência, como também de permitir que cada ciência utilizasse para o seu
desenvolvimento os conhecimentos desenvolvidos pelas demais ciências.

ORIGENS DA CIBERNÉTICA

As origens da Cibernéticab, em resumo, estão intimamente
ligadas aos seguintes fatos:

a) O movimento iniciado por Norbert Wiener ao redor de 1943 para esclarecer as chamadas "áreas brancas
no mapa da ciência" . Em companhia de professores da Universidade de Harvard entre os quais médicos,
t"isicos, pesquisadores etc., Wiener iniciou uma série de debates, partindo da veri6caç o de que a ciência,
que se iniciara com eneralistas (como Gauss, Newton, Darwin, Faraday etc.), caminhara para especiali-
dades isoladas e res ritas, deixando de lado fecundas áreas fronteiriças do conhecimento humano, que !
passaram a ser negligenciadas e impedindo ao cientista o conhecimento do que se passava nos outros cam- i
pos científicos. A única maneira de se explorar essa áreas brancas e inexploradas das ciências, segundo I
Wiener, era reunir uma equipe de cientistas de diversas especialidades, cada qual uma autoridade no seu I
campo, mas com razoáveis conhecimentos dos campos de seus colegas, e criar uma ciência que orientasse
o desenvolvimento de todas as demais. A Cibernética começou, assim, como uma ciência interdiscipÌinar, '
isto é, uma ciência de conexão entre as outras ciências. E mais do que isso, uma ciência diretiva: "kyber- I
nytikys" das demais ciências.

6 Para Inelhor informação histórica: Pierre de L GI, Thinking by Machine: A Study of Cybernetics, Boston.
Houghton Mifflin, I957.

b) Os primeiros estudos sobre o cálculo de variaç8es da Matemática, o princfpio dá incerteza na mecânica quântica, a descoberta dos filtros de onda, o aparecimento da mecânica estatfstica tc. levaram a uma série de inovaç8es na Engenharia, na Ffsica, na Medicina etc., e que exigiram maiores ligaç8es entre esses novos domínios, ou seja, maior intercâmbio de descobertas nas áreas brancas entre essas ciências. A ci8n- cia que cuidaria dessas ligaç8es foi chamada por Wiener de cibernética: era um novo campo de comunica- çdo e controle.

c) Os primeiros estudos e experi8ncias com computadores para a solução de equaç8es diferenciais. Já em 1940, Wiener se preocupara com os requisitos que deveriam ter os equipamentos de computaç o. As má- quinas de calcular, rápidas e precisas, deveriam imitar o complexo sistema nervoso humano. O comporta- mento da máquina deveria ter como modelo o comportamento humano. A comunica ào e o controle no homem e no animal deveriam ser imitados pela máquina. Procuravam-se para os computadores as condiçees de autocontrole e de auto-regulação, independentes de ação humana exterior, típicas do com- portamento dos seres vivos para o processamento eletrônico de dados.

d) A II Guerra Mundial provocou o desenvolvimento dos equipamentos de artilharia aérea na tnglaterra em face do tremendo aperfeiçoamento da força aérea alemã. Wiener colaborou no projeto de um engenho de defesa aérea baseado no cómputador em uso na época, o analisador diferencial de Bush. Esse engenho preestabelecia a orientaçáo de v8o dos avi8es rápidos, para dirigir projéteis terra-ar capazes de interceptá- los em v8o. No entanto, exigia-se um servomecanrsmo de precisão capaz de autocorrigir-se rapidamente a fim de ajustar-se a um alvo em movimento variável. Surgiu o conceito de retrooção (jeedback): o instru- ménto detectava o padrão de movimento do avião e ajustava-se a ele, autocorrigindo o seu funciona- mento. A variação do movimento do avigo funcionava como uma entrada de dados (retroação) que fazia a parte regulada reorientar-se no sentido do alvo em movimento.

e) A Cibernética logo ampliou o seu campo de açgo com o desenvolvimento da Teoria Geral dos Sistemas, iniciado por Von Bertalanffy, em 1947 , e com a criação da Teorlu da Comúnlcaçdo, por Shannon e Weaverg, em 1949.

f) Inicialmente, a Clbernética restringiu suas aplicaç8es (como ci8ncia aplicada) à criaç o de máquinas de comportamento auto-regulável, semethante a aspectos do comportamento uc homem ou do animal (como o rob8, o computador eletr8nico denominado cérebro eletrônico graças   sua capacidade de ser programado para tomar decisees; o radar - baseado no comportamento do rnorcego; o piloto automá-

tico dos aviees etc.), e onde se faziam necessários os conhecimentos vindos de diversas ciências9. Posteriormente, as aplicaç8es da Clbernétlca se estenderam da Engenharia para a Biologia, Medicina, Psicologia, Sociologia etc., chegando rapidamente à Administração.

PRINCIPAIS CONCEITOS DA CIBERNETICA

Os conceitos desenvolvidos pela Cibernética são hoje amplamente utilizados na teoria administrativa. As noções de sistema, retroação, homeostasia, comunicação, autocontrole etc. fazem parte integrante da linguagem utiliz da em Administração. ,

Dentre os principais conceitos derivados da Cibernética estão: .

a) Conceito de Cibernética

Cibernética é a ciência da comunicação e do controle, seja no animal (homem, seres vivos), seja na máquina. A comunicação é que torna os sistemas integrados e co rentes e o controle

Ludwig von &rtalanffy, "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", Science, clt.

s Claude E. Shannon e Wanen Weaver, The Mothematical Theory of Communication, cit.

9 W. R. Ashby, Introduction to Cybernellcs, New York, John Wiley & Sons, Inc.,1956.

é que regula o seu comportamento. A Cibernética compreende os processos e sistemas de transformação da informação e sua concretização em processos ffsicos, fisiológicos, psicoló- " gicos etc. de transformação da informação. O seu núcleo são os sistemas deprocessamento das mensagens.

A Cibernética é uma ciência que permite que conhecimentos e descobertas de uma ciêri- cia possam ter condições de aplicação a outras ciências. É uma ciência interdisciplinar e que oferece sistemas de organizaçâo e de processamento de informações e controles que auxiliam as outras ciências.

Os aspectos operácionais da Cibernética estâo relacionados com qualquer campo cien- tífico de estudo (como a Engenharia, a Biologia, a Física, a Sociologia, a Psicologia etc.) mas os seus aspectosformais procuram uma teoria geral que, muito embora seja abstraída i de todos os campos de aplicação, é apropriada para todos eles.

Bertalanffy salienta que "A Cibernética é uma teoria dos sistemas de controle baseada i na comunicaç o (transferência de informação) entre o sistema e o meio e dentro do sistema, e do controle (retroação) da função dos sistemas com respeito ao ambiente"'o.

b) Campo de Estudo da Cibernética

O campo de estudo da Cibernética são os sistemas. Beer define o sistema "como qualquer conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados"". Para esse autor, o sistema dá a idéia de conectividade: "o universo parece estar formado de conjuntos de sistemas, cada qual contido em outro ainda maior, como um conjunto de blocos para construção".

Sob um ponto de vista mais prático, podemos definir um sistema como um conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre entradas (informação, energia ou matéria) e fornecendo saídas (informação, energia ou matéria) processadas. Os elementos, as relações entre eles e os objeti- vos (ou propósitos) constituem os aspectos fundamentais na definição de um sistema. Os ele- mentos constituem as partes ou órgãos que compõem o sistema. Estão dinamicamente rela- cionados entre si, mantendo uma constante interação. A rede que caracteriza as rela ões entre os elementos (rede de comunicações entre os elementos)

define o estado do sistema, isto
é, se ele está operando todas essas rela des (estado dinânlico ou estável) ou não. As linhas
que formam a rede de relações constituem as comunicaç8es existentes no sistgma. A posição
das linhas reflete a quantidade de informaçees do sistema, e os eventos que fluem para a rede
que constitui o sistema são as decisões. Essa rede é fundamentalmente um prócesso decisó-
rio; as decisões são descritfveis (e mesmo previsiveis) em termos de informação no sistema e
de estruturação das comunicações. Assim, no sistema, temós:

- um conjunto de elementos (que são as partes ou órgâos do sistema)
- dinamicamente relacionados em uma rede de comunicações (em decorrência da
interação dos elementos)

o L dwig von &rtalanffy, Teoria Geroi dos Srstemas, Petrbpolis Ed. Vozes,1975, p. 41.
Stafford Beer, Cibernético c Administrardo Industrial, Rio de Janeiro, Zahar Ed.,1%9, p. 25.

- formando uma atividade (que é a operação ou processamento do sistema)
- para atingir um objetivo ou propósito (finalidade do sistema)
- operando sobre dados/energia/matéria (que são os insumos ou entradas de recursos para o sistema operar)
- para fornecer informação/energia/matéria (que são as saídas do sistema).

Um sistema é
Um conjunto de elementos
Dinamicamente relacionados
Formando uma atividade
Para atingir um objetivo
Operando sobre dados/energia/matéria
Para fornecer informação/energia/matéria.

c) Classificação Arbitrária dos Sistemas

Beer'2 propõe uma classifica ão arbitrária dos sistemas para facilitar o seu estudo. Essa clas-
sificação se baseia em dois critérios diferentes:

a) Quanto à complexidade, os sistemas podem ser:
1. comp/exos simples, mas dinâmicos: são os menos complexos;
2. complexos descritivos: não são simples, são altamente elaborados e profusamente inter-relacionados;
3. excessivamente complexos: extremamente complicados e que não podem ser descritos de forma precisa
e detalhada.

b) Quanto à diferença entre sistemas determinfsticos e probabil/sticos:

1. Sistema determ/nlstico é aquele no qual as partes interagem de uma forma perfeitamente previsível,
nâo dando lugar a dúvidas. A partir do último estado do sistema e do programa de i ìformação, pode-
se prever, sem nenhum risco ou erro; o ;eu estado seguinte 3. Por exemplo, quandn se gira a roda da
máquina de costura, pode-se prever o comportamento da agulha. ,
2. Sistema probabillstlco é aquele para o qual não poderá ser fornecida uma previsâo detalhada. Estu-
dado intensamente, pode-se prever probabilisticamente o que acontecerá eai determinadas circuns-
tâncias 4. N o é predeterminado. A previsão se enquadrará nas limitaç8es lógicas da probat lidade.
Por exemplo, o comportamento de um cão, quando se Ihé
oferece um osso: poderá aproximar-se, não
ligar ou afastar-se.

2 Stafford Beer, Cibernética e Adminislração Industrial, cit., p. 28.
3 Para maiores informaCees sobre modelos determinísticos, recomendamos

as seguintes obras: Daniel
Teichroen, Inlroduction to Monagement Science: Deterministic Models, New York, John Wiley,1964; Saul I. Gass,
Llnear Programmlng, New York, McGraw-Hill Book Co.,1969.

4 A respeito de modelos probabilísticos, recomendamos as seguintes obras: William A. Spurr & Charles P.
Bonini, Statlsiica/ Analyslsjor Business l7ecislons, New York, Richard D. Irwin,1969; David W. Miller & Martin

Daí a sua classificação de seis categorias de sistemas:

a) Sistemu deterministico simples: é aquele que possui poucos componentcs e inter-relaç8es e quc rcvelam comportamento dinâmico completamente previsível. É o caso do jogo de bilhar que, quando adequadamente definido, é um sistema de geometria dinâmica muito simples (enquanto abstrato). Quando real, o jogo de bilhar torna-se probabilístico.

b) Sistema deterministico complexo: é o caso do computador eletr8nico. Se o seu comportamento n o for totalmente previsível, ele estará funcionando mal.

c) Sistema determinlstfco excessivamente complexo: esta categoria está vazia, pois não existe nenhum sistema que possa enquadrar-se nela.

d) Sistemo probabilistico simples: é um sistema simples mas imprevisível, como jogar-se uma moeda. O controle estatístico de qualidade é um sislema probabillstico simples.

e) Sistema probabilístico complexo: é um sistema probabilistico que, embora complexo, pode ser descrito. O estoque é um exemplo. O conceito de lucratividade na indústria é outro.

f) Sistema probabillstico excessivamente complexo: é um sistema tão complicado que não pode ser totalmcnte descrito. É o caso do cérebro humano ou da economia nacional. O melhor exemplo de um sistema industrial dessa categoria é a própria empresa.

A CLASSIFICAÇÃO DE SISTEMAS SEGUNDO STAFFORD BEER

Segundo Beer a Cibernética se refere aos sistemas excessivamente complexos eprobabilisticos. Os sistemas vivos, pela sua eficácia e coesão, são modelos muito importantes para a Cibernética, porque são muito superiores à eficácia e à coesão dos sistemas não-biológieos.

"A velocidade da resposta, a integração de informações, a capacidade de deduzir conclusões
relativamente fidedignas a paxtir de informações incompletas são atributos animais superio-
res aos atributos das máquinas."'5

K. Starr, A Estrutura das Decisdes Humanos, Rio de Janeiro, Fundac o Getúlio Vargas, Serviço de PublicaCóes.
I970; Robert Schalaifer, Probability and Stalisticsjor Business Decisions. New York, McGraw-Hill Book Co..
t 959.
5 Stafford Beer, Cibernética e Administra do Industrial, cit.

d) Propriedades dos Sistemas Cibernéticos

Os sistemas são conjuntos coerentes de coisas. As máquinas são sistemas orientados para objetivos e propósitos.

Para Beer'6 os sistemas cibernéticos apresentam três propriedades principais:

a) sgo excessivamente complpxos: portanto, devem ser focalizados atravEs da carxa negra, conccito quc vcrc- mos adiantc;

b) são ,probabillsticos: portanto, devem ser focalizados através da estatlstica para a teoria da injormaçdo;

c) são auto-rgulados: portanto, devem ser focalizados através da retroação que garante a homeostase.

Das três propriedades principais dos sistemas cibernéticos (probabilfsticos, excessiva- mente complexos e auto-regulados) ressalta o probabilismo ou indetermina ão. A indetermi- nação no nível dos sistemas mais simples pode ser abordada pela estatfstica. Nos sistemas mais complexos, as noções estatísticas elementares são substituídas por critérios mais avan- çados de pesquisa operacional. Nos sistemas excessivamente complexos (cibernéticos), a pes- quisa operacional é substituída pela Teoria da InformaÇão.

O sistema cibernético apresenta diversidade e é extremamente complexo. No fundo, é uma máquina manipuladora de informações, pelas suas relações com o ambiente. A ativi- dade do seu mecanismo (seja o cérebro, a economia etc.) depende de sua capacidade de rece- ber, armazenar, transmitir e modificar informações. É uma máquina de operar informaçees: pela sua grande diversidade possui grande grau de incerteza, sendo descritível apenas em termos de probabilidades. À medida que aumenta a diversidade, aumenta a capacidade per- mutativ das condições da máquina.

Beer" classifica a empresa na categoria dos sistemas excessivamente complexos eproba- bilfsticos. Apesar de não ter vida, Beer concebe-a como um organismo vivo que desenvolve técnicas de sobrevivência num ambiente em alteração contínua. O modelo biológico fornece à indústria os critérios de sobrevivência que têm de ser encontrados na naturezá interna da organização e no modelo que ela faz do ambiente para si própria.

e) Hierarquia dos Sistemas

Os sistemas são hierárquicos ou piramid is, isto é, são constituídós de sistemas ou

de subsis-
temas relacionados entre si por um processo ou padrão de interação. O próprio universo é
um sistema constituído por uma infinidade de sistemas e subsistemas intimamente relaciona-
dos entre si.

Kenneth Boulding's propõe uma hierarquia de sistemas, de acordo com sua complexi-
dade, em nove diferentes níveis de sistemas:

6 Stafford Beer, Cibernética e Administração lndustrial, ci ., pp. 34 e 35.
Stafford Beer, Cibernética e Administraçdo lndustrial, cit.
s Kenneth Boulding, "Ceneral Systems Theory: The Skeleton of Science", in Management Science, abr
1956

1. nlvel dos sistemes estóticos (frnmeworks), compostos de estruturas e armaC s. É o nível mais estudado e
o que tem maior número de descriçees. Ex.: o universo, o sistema solar;
2. nlve/ dos sistemar dinâmicos simples (clockworks), compostos de movimentos predetermfnados e invariá-
veis, como os mecanismos de relojoaria, as alavancas, roldanas etc. São os sistemas preditiveis por natu-
reza, prbprios das ciências naturais clássicas, como a Fisica, a Química etc.;
3. nlvel dos sistemas cibernéticos simples ou mecanismos de controle. É o caso do termostato, no qual o
sistema mantém o seu equilíbrio por auto-rtgulação, dentro dos limites estabelecidos. Este nível recebeu
muita atenção ultimamente, porém carece ainda de modelos teóricos adequados;
4. nfvel dos sistemns abertos, de existência autônoma e auto-regulável. Neste nível começa a diferenciação I I
entre a vida e a não-vida, entre o orgânico e o não-org nico. É o nível da ctlula, dos sistemas de circuito '
aberto com estruturas aut8nomas e capacidade de reproduCgo. Rios e chamas de fogo são sistemas aber-
tos extremamente simples;
5. nlve/ genético-societkrio, da vida vegetal e que integra o mundo da botânica. Aqui ocorre uma divisão
de trabalho entre as eélulas formadoras das sociedades de raízes, folhas, sementes etc. Seu protótipo é a
planta;
6. nlvel do sistemn animal, que se caracteriza pelo aumento da mobilidade e comportamento teleológico. Os
brggos sensoriais captam informações através de receptores (olhos, ouvidos etc.) e desenvolve-se o sistema
nervoso, permitindo ao cérebro organizar as informações tendo em vista a mobilidade e o comporta-
mento;
7. nfvel humano, ou seja, a criatura humana, considerada como um sistema que possui consciência de si
mesma e capacidade de utilizar linguagem e simbolismo na sua eomunicação. O homem possui a qualida-
de auto-reflexiva, inteligência, memória altamente desenvol ida, capacidade de falar, de absorver e inter-
pretar símbolos e de armazenar conhecimentos;
8. nlvel do sistemo socia/, isto é, o sistema d a organização humana. A unidade, neste caso, não é o indiví-
duo, mas o papel por ele desempenhado: aquela parte do indivfduo relacionada com a organização ou
com a situação em questão. As organizações sociais são conjuntos de papEis enfeixados em sistemas pelos
seus respectivos canais de comunicação;
9. nlvel dos sistemas transcendentaú, que completa a classificação dos nf eis de sistemas. São os sistemas
superiores, absolutos, inevitáveis, mas ignorados ou conhecidos apenas parcialmente em face da sua ' i
excessiva complexidade, e que também obedecem a uma
estrutura sistemática lógica.

9. Sistemas Simbblicos
8. Sistema Sócio-Cultural
7 . Homem   Sistemas abertos
6. Animais
5. Organismos inferiores
4. Sistemas Abenos
3. Sistemas Cibernéticos Simples lcyberneticsl
2. Sistemas Din micos Simples lc/ockworks/   Sistemas fechados/
1. Sistemas Estáticos (frameworksl

A HIERARQUIA DE SISTEMAS

Adaptado de: Kenneth Bouldirig, "General Systems Theory: The Skeleton of Science", in Management Science. abr. 1956.

À medida que se sobe aos níveis mais elevados, a teoria torna-se progressivamente precária e insuficiente. Em cada um dos níveis pode-se também detalhar os demais níveis inferiores, isto é, cada nível também se caracteriza por um sistema de sistemas.

Assim, para o economista Boulding, a teoria de sisIemas proporciona um arcabouço
ou esqueleto para todo o conhecimento científico, provendo um modelo viável para com-
preensão dos fenômenos em seus prbprios níveis de análise ou de pesquisa.

f) Representação dos Sistemas: Os Modelos

Um dos grandes problemas da Cibernética é a representação de sistemas originais através de
outros sistemas comparáveis, que são denominados modelos. No sentido literal da palavra.
modelo é a representação de alguma coisa. A Cibernética dá muita importância aos modelos,
sejam físicos ou matemáticos, para a compreensão do funcionamento dos sistemas.
Modelo é uma representação simplificada de alguma parte da realidade. Starr'9 aponta
três razões para a utilização de modelos:

1. a manipulação de entidades reais (pessoas ou organizaç8es) é socialmente inaceitável ou legalmente proi-
bida;
2. o volume de incerteza com que a Administração está lidando cresce rapidamente e aumenta desproporcio-
nalmente ás conseq0ências dos erros. A incerteza é o anátema da Administração.
3. a capacidade de construir modelos que constituem boas representaç8es da realidade aumentou enorme-
mente.

Na construção de um modelo, deve-se considerar o isomorfismo e o homomorfismo.
Os sistemas sãp isomor Jos quando possuem semelhança de forma. Um sistema é iso-
morfo a outro quando, pelo menos formalmente, suas partes forem intermutáveis. Os pro-
dutos de um determinado artigo, ao final da linha de montagem, são exemplos de sistemas
isomor Jos, pois são perfeitamente iguais,entre si, pelo menos na sua forma.
Os sistemas são homomórficos (ou homomorfos) quando guardam entre si propor-
cionalidade de formas, embora nem sempre do mesmo tamanho. I em sempre a construção
de modelos de sistemas extremamente complexos permite o isomorfismo, principalmente
quando haja impossibilidade de se conseguir fazê-lo ou verificá-lo. Assim, o sistema deve ser
representado por um modelo reduzido e simplificado, através do homomorfismo do sistema
original. É o caso de maquetes ou plantas de edifícios,
diagramas de circuitos elétricos ou

eletr8nicos, organogramas de empresas, de fluxograma de rotinas e procedimentos, de mode-
los matemáticos de decisão etc.

CONCEITO DE ENTRADA (INPUT")

O sistema recebe entradas (inputs) ou insumos para poder operar, processando ou transfor-
mando essas entradas em saldas (outputs). A entrada de um sistema é aquilo que o sistetna

9 Martin K. Starr, Management: A Modern Approach, New York, Harcourt Brace Jovanovich, Inc.,197I ,
pp. 32-33.

importa do seu mundo exterior. A entrada pode ser constituída de um ou mais dos seguintes
ingredientes: injormação, energia e materiais.

1. lnformaçdo: é tudo aquilo que reduz a irlcerteza a respeito de alguma coisa. Quanto maior a informaçdo,
tanto menor a incerteza. A informação proporciona orientação, instrução e conhecimento a respeito de
algo, permitindo planejar e programar o comportamento ou funcionamento do sistema.
2. Energio é utilizada para movimentar e dinamizar o sistema, fazendo-o funcionar.
3. Maleriais' são os recursos a serem utiGzados pelo sistema como meios para produzir as so/das (produtos
ou serviços). Os materiats são chamados operacionais quando são usados para transformar ou converter
outros recursos (p. ex.: máquinas, equipamentos, instalaç8es, ferramentas, instruç8es e utensílios) e s o
chamados produtivos (ou matérias-primas) quando são transformados ou convertidos em saldas (isto é,
em produtos ou serviços).

Através da entrada, o sistema importa insumos do seu meio ambiente.

CONCEITO DE SAÍDA (OUTPUT")

Saida (output) é o resultado final da operação ou processamento de um sistema. Todo siste-
ma produz uma ou várias safdas. Através da saida, o sistema exporta o resultado de suas !
operaç8es para o seu meio ambiente. É o caso das organizaçees que produzem bens ou servi-
ços e uma infinidade de outras saidas (informaç8es, lucros, pessoas aposentadas ou que se
desligam, poluição e detritos etc.).

CONCEITO DE CAIXA NEGRA (BLACK BOX")

Utiliza-se o conceito de caixa negra em duas circunstâncias.

quando o srstema é impenetrável ou inacessível, por alguma razão (p. ex. : cérebro humano, corpo huma-
no etc.);
quando o sistema é excessivamente complexo, de difícil explicaC o ou detalhamento (p. ex.: computador
eletr8nico, economia nacional).

O conceito de caixa negra refere-se a um sistema cujo interior não pod ser desven-
dadó, cujos elementos internos são desconhecidos e que sb pode

ser conhecido "por fora",
através de manipulaç8es externas ou de observação externa.

Na Engenharia EletrBnica, o processo de carxa negra é utilizado quando se manipula uma caixa hermetica-
ménte fechada, com terminais de enlrada (onde se aplicam tensees ou qualquer outra perturbaçào) e termi-
nais de satda (oode se observa o resultado causado pela perturbaçào).
O mesmo se dá em Medicina, quando o médico clínico observa externamente o paciente queixoso, ou na
Psicologia, quando o experime tador observa o comportamento do rato no labirinto quando sujeito a per-
turbaç8es ou estímulos.

Na Cibernética, a caixa negra é uma caixa onde existem entradas (insumos) que eondu-
zem perturbaç8es ao interior da caixa, e de onde emergem safdas (resultados), isto é, outras

perturbações resultantes das primeiras. Nada se sabe sobre a maneira pela qual as perturba-
ções de entrada se articulam com as perturbações de saida, no interior da caixa. Daí o nome
caixa negra, ou seja, interior desconhecido.

Entradas ;xa negra Saídas

Como o sistema cibernético é extremamente complexo, ele é aceito como indefinível
' nos seus pormenores é requer que se aplique a ele a técnica de pesquisa operacional de cons-
truir modelos que tornem mais fácil a sua visualização e compreensão.
O conceito de caixa negra é totalmente interdisciplinar e apresenta importantes conota-
Í ções na Psicologia, na Biologia, na Eletrdnica, na Cibernética etc. Na Psicologia Comporta-
mental, o conceito de caixa negra relaciona-se com os "estimulos" e "respostas" do organis-
mo, sem se considerarem os conteúdos do processo mental.

; Entradas Sa ídas
Caixa negra

AçBes Reações
Est í mulos Respostas
Causa Efeito

O DESVENDAMENT O DA CAIXA NEGRA

Muitos problemas científicos ou administrativos são trafados inicialmente pelo método
da caixa negra atuando apenas entradas e saídas e, posteriormente, quando esta é transfor-
mada em caixa branca (quando descoberto o conteúdo interno), passa-se a trabalhar nos
aspectos operacionais e de processamento ou seja, nos aspectos internos do sistema.

CONCEITO DE RETROAÇÃO (FEEDBACK")

A retroa ão é um mecanismo segundo o qual uma parte da energia de saida de um sistema ou
de uma máquina volta à entrada. A retroação (também chamada de servomecanismo,

retroalimenta ão ou realimentação - em inglês, feedback) é basicamente um sistema de
comunicação de retorno proporcionado pela safda do sistema à sua entrada, no sentido de
alterá-la de alguma maneira.

Saídas
Entra $i8t8nl8

Retroação

A retroação serve para comparar a maneira como um sistema funciona em relação ao
padrão estabelecido para ele funcionar: quando ocorre alguma diferença (desvio ou discre-
pância) entre ambos, a retroação se incumbe de regular a entrada para que a safda se apro-
xime do padrão estabelecido.

RETROAÇÃO EM UM SISTEMA

O sistema nervoso do homem e dos animais obedece a um mecanismo de retroaçdo: quando se pretende
pegar algum objeto, por exemplo, o cérebro transmite a ordem aos músculos, e, durante o movimento destes,
os órgàos sensoriais (visão, tato, coordenaçào visual-motora etc.) informam continuamente o cérebro sobre
a posição da mão e do objeto; o cérebro vai repetindo a ordem para corrigir eventuais desvios até que o
objeto seja alcançado. O sistema nervoso funciona através de processos circulares de ida e de retorno (retroa-
çdo) de comunicaC o, que partem dele para os músculos e retornam através dos órgãos os sentidos. A
retroaçdo confirma se o objetivo foi cumprido, o que é fundamental para o equilíbrio do sistema.

As principais funções da retroação são

a) controlar a saida enviando mensagens geradas apbs a safdo ao regulador de entrada;
b) manter um estado relativamente estável da operaC o do sistema quando se defronta com variáveis exter-
nas que podem ocasionar sua flutuação;
c) por causa disto, aumentar a probabilidade de que o sistemo sobreviva em

face das pressòes externas.

Como a retroação é basicamente uma ação pela qual o efeito (saida) reflui sobre a causa
(entrada), seja incentivando-a ou inibindo-a, podemos identificar dois tipos de retroação a
positiva e a negativa.

a) Retroaçdo positiva: é a ação estimuladora da salda que atua sobre a entrada do sistemu. Na retroo do positiva, o sinal de safda amplifca e reforça o sinal de entrada. É o caso em que, quando as vendas aumentam e os estoques saem com maior rapidez, ocorre a retroaçdo positiva no sentido de aumentar a produção e a entrada de produtos em estnque, para manter um volume adequado.

b) Retroaçdo negotivo é a ação frenadora e inibidora da salda que atua sobre a entrada do sistema. Na ìetroaçdo negativo o sinal de safda diminui e inibe o sinal de entroda. É o caso em que, quando as vendas diminuem e os estoques saem com menor rapidez, ocorre a retroaçdo negativa no sentido de diminuir a produção e reduzir a entrada de produtos no estoque, para evitar que o volume de estocagem aumente em demasia.

A retroa ão impõe correções no srstema, no sentido de adequar suas entradas e safdas e reduzir os desvios ou discrep ncias.

CONCEITO DE HOMEOSTASIA

O conceito de homeostasia nasceu na fisiologia animal, com Claude Bernard (1813-1878), ao propor que "todos os mecanismos vitais têm por objetivo conservar constantes as condições de vida no ambiente interno". Claude Bernard definia a noção de "meio interior" e salientava que "a estabilidade do meio interno é a condição primordial da vida livre". Cada porção do corpo é cercada por seu meio, o qual é importante não só para o seu funcionamento, como para a sua integridade.

Em 1929, Walter B. Cannon (1871-1945) ampliava o conceito de "meio interior" com a noção de homeostasio (do grego homeos = semelhante; e statis = situação): cada parte do organismo funciona normalmente, em um estado de equilfbrio. Todos os seres vivos - desde os mais simples unicelulares até as a es e mamíferos - precisam manter certa estabilidade interna. Sempre que uma de suas partes sai do equillbrio, algum mecanismo é acionado para restaurar a normalidade. Os seres vivos vivem através de um processo contínuo e incessante de desintegraç o e de reconstituição: a homeostase. A tendência à manutençgo de um equillbrio interno manifesta-se em todos os níveis da atividade orgânica. O organismo serve-se dos mais variados recursos (mecanismos homeostáticos para anular o efeito de qualquer fator estranho que venha a ameaçar o seu equillbrio. Assim, todo organismo apresenta mecanismos de regulaçdo que lhe permitem manter o equillbrio

interno, alheio às variações que ocorrem no ambiente externo. Nos seres mais evoluídos na escala animal, as funções reguladoras são orientadas pelo sistema nervoso e pelos hormdnios produzidos pelo sistema endócrinoZo.

Cannon adotou o termo "homeostase" para os sistemas biológicos para evitar qualquer conotação estática e a fim de realçar s propriedades dinâmica$, processuais, mantenedoras de potencial dos sistemas fisiológicos basicamente instáveis. A palavra não implica uma coisa fixa e imóvel, uma estagnação. Significa uma condição - condição que pode variar, mas que é relativamente constante2'.

A homeostasia é um equilfbrio dinâmico obtido através da auto-regulação, ou seja, através do autocontrole. É a capacidade que tem o sistema de manter certas variáveis dentro de limites, mesmo quando os estímulos do meio externo forçam essas variáveis a assumirem valores que ultrapassam os linìites da normalidade. Todo mecanismo homeostático é um dis-

zo Walter B. Cannon, The Wisdom ofthe Body, New York, W. W. Norton & Company, Inc:,1939.

2i Walter B. Cannon, The Wisdom ojthe Body, cit., pp. 20 e 24.

positivo de controle para manter certa variável dentro de limites desejados (como é o caso do
piloto automático em aviação). A homeostasia apresenta enorme importância para os siste-
mas e organismos estudados pela Cibernética.

A homeostase é obtida através de dispositivos de retroação (feedback), também chama-
dos de servomecanismos. Os dispositivos de retroação são basicamente sistemas de comuni-
cação que reagem ativamente a uma entrada de informação. O resultado dessa ação-reação
transforma-se, a seguir, em nova informaçâo, que modifica seu comportamento subseqiien-
te. A homeostase é um equilfbrio dinâmico que ocorre quando o organismo ou sistema dis-
õe de mecanismos de retroa ão capázes de restaurarem o equilfbrio perturbado por estímu-
1 s externos. A base úo equilibrio é, portanto, a comunica ão e a conseqiiente retroação
positiva ou negativa.

A eficiência de um sistema em manter sua homeostasia em relação a uma ou mais
variáveis pode ser avaliada pelos seus erros ou desvios, ou seja, pelas sub ou supercorreções
que faz quando pretende restabelecer seu equilíbrio. Se o número de erros tende a aumentar
ao invés de diminuir, o objetivo jamais será atingido: O sistema entrará em oscilação e per-
derá sua integridade.

Os seres humanos vivem através de um processo contínuo de desintegração e de reconstituição dentro do
ambiente: é a homeostase. Se esse equi!lbrio homeostático não resistir àquele fluxo de desintegração e cor-
rupção, o ser humano começa a desintegrar mais do que de écan mos eg adores de retroação que per-
A homeostase que garante o processo vital é obtida através e m avés de novos dados e informaçde .
mitem ao organismo corrigir e ajustar rapidamente o processo avés dos sentidos, da alimentação etc.),
O organismo humano recebe informaçees do ambiente onde v
rocessa-as através do sistema nervoso central e comunica as ordens pelo sistema motor ue lhe permite
a ir nos dados do ambiente. Caso haja alguma alteração do ambiente ou caso a reação do organismo não
seja adequada, então há uma retroaçdo no sentido de assegurar o ajustamento de uma reação a um ambiente
em mudança22.

CONCEITO DE INFORMA AO

O conceito de informação, tanto do ponto de vista popular, como do ponto de

vista cientí-
fico, envolve um processo de redução de incerteza. Na
linguagem diária, a idéia de informa= ;
ção está ligada à de novidade e utilidade, pois informação é o conhecimento (não qualquer
conhecimento) disponível para uso imediato e que permite orientar a açâo, ao reduzir a mar-
gem de incerteza que cerca as decisões cotidianas23. Na sociedade moderna, á importância da
disponibilidade da informa ão ampla e variada cresce proporcionalmente ao aumento da ' '
complexidade da própria sociedade. f deve-se envolvê-lo '
Para se eompreender adequadamente o conceito de in orma ão,
com dois outros conceitos: o de dados e o de comunicação.
1. IJado' é um registro ou anotação a respeito de um determinado evento ou ocorrência. Um banco de dados,
or exem lo, é um meio de se acumular e armazenar conjuntos de dados para serem posteriormente com-

W. R. Ashby, "Adaptation in the Multistable System", in Systems Thinking, F. E. Emery (ed.), Middle-
sex, Penguin Books,1972.
23 Isaac Epstein, "Informaçgo", in Enciclopédiu Abril, São Paulo, Ed. Abril, p. 2556.

binados e processados. Quando um conjunto de dodos possui um significado (um conjunto de números ao formar uma data, ou um conjunto de letras ao formar uma frase), temos uma ir jorma do.

2. Injorma do: E um conjunto de dodos cont um significado, ou seja, que rtduz a incerteza a respeito de algo ou que aumenta o conhecimento a respeito de algo.

3. Comunicaçõo: E quandò uma informaçdo E transmitida a alguEm, sendo então companilhada tambEm por esse alguEm. Para que haja comunicu'çDo, E necessário que o destinatário da ir formação a receba e a compreenda. A ir orma do simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas uma determinada ir ormaçDo.

l. Teoria da Ínformação

A teoria da informação é um ramo da Matemática aplicada que utiliza o cálculo da probabilidade. Originou-se em 1920, com os trabalhos de Leo Szilar e H. Nyquist, desenvolvendo-se com as contribuições de Hartley, Claude Shannon, Kolmogorov, Norbert Wiener e outros.

Em 1832, um dos precursores da teoria da injormoçDo, Samucl Morse, ao observar uma caixa de tipos gráficos para tipografia, vcrificou um fen8meno que o levaria a criar um cádigo telegráfico que leva o seu nome: as divisões da caixa reservadas para certas letras (como a letra "e" ou "a") eram maiores do que para outras.

Fez um levantamento estattstico e estabeleceu uma tabela de freqil2ncia de utilizaçgo das letras na lingua inglesa e aplicou áma codificação de pontos e traços. Para economizar tempo, associou sinais mais curtos às letras mais freqttentèmente utilizadas.

Em 1928, Hartley no seu livro "Transmiss o da Informação", salienta que "a ir;jormoção E tanto maior quanto mais possibilidades forem exclufdas". A frase "as maçgs são vermelhas" contEm mais ir %rmrKDo do que a frase "as maçãs são de cor", pois naquel o substantivo exclui tudo o que ngo for maçã e o adjetivo exclui todas as cores que não forem vermelhas. Afirma Hartley que "a i orma ão E proporcional à quantidade de alternativas". Assim, a transmissão da irçjormaçdo precisa ser direta e inequfvoca. Os sinais usados na comunicação visual, por exemplo, possuem uma potencialidade própria: alguns carregam maior ou menor taxa de informação.

Realmente, a teoria da ir ormação surgiu em definitivo com as pesquisas de Claude E.

Shannon e Warren Weaver para a Bell Telephone Company, no campo da telegrafia e tele-
fonia, em 1949. Ambos formularam uma teoria gera! da ir ormaç8o, desenvolvendo um mé-
todo para medir e calcular a quantidade de i formaçdo, com base em resultados da física
estatistica.

A preocupação básica de Shannon era uma a rição quantitativa de ir orm s. A sua teoria sobrc comuni-
caçees diferia das anteriores em dois aspcctos' :

l . Shannon introduziu noçbes de estatfstica que ainda não tinham utilização generalizeda em assuntos dessa
natureza.
2. Sua teoria era macroscópica e não microscópica, pois concentrava a atençgo em aspectos amplos e gerais
dos dispositivos de comunicaçees.

u Claudc E. Shannon e Warren Wcaver, The Mathemotical Theory oj Communicotion, cit.
David Slepian apud Joseph McCloskey e F1orence N. Trefethen, "Teoria das Informaçõ s", in Pesquúo
Operacional como Instrumcnto de Grr ncia São Paulo, Ed. Edgard BItlcher, l966.

Para Shannon, o sistema de comunicação tratado pela teoria das informações eonsiste
em seis componentes: fonte, transmissor, canal, receptor, destino e ruído.

O SlSTEMA DE COMUNlCAÇÃO SEGUNDO SHANNON E WEAVER

Cada um desses componentes do sistema de comunicação tem o seu papel

I . Fonte significa a pessoa, coisa ou processo que emite ou fornece as mensagens por intermédio do sistema.

2. Transmissor significa o processo ou equipamento que opera a mensagem, transmitindo-a da jonle ao cana/. O transmissor codifica a mensagem fornecida pela fonte para poder transmiti-lã. É o caso dos impulsos sonoros (voz humana dajonte) que sào transformados e codificados em impulsos elétricos pelo telefone (transmissor/ para serem transmitidos para um outro telefone (receptor/ distante. Em princípio, todo lransmissor é um codificadót de mensagens.

3. Canal significa o equipamento ou espaço intermediário entre o transmissor e o receptor, no sistema de comunicoçào. Em telefonia, o cana/ é o circuito de fios condutores da mensagem de um telefone para outro. Em radiotransmissão, o canal é o espaço livre através do qual a mensagem se difunde a partir da antena.

4. Receptor significa o processo ou equipamento que recebe a mensagem no cana/. Para tanto, o receptor decodifica a mensagem para poder colocá-la à disposiçào do destino. É o caso dos impulsos elétricos (canal telefbnico) que sào transformados e decodificados em impulsos sonoros pelo telefone frereplor/ para serem interpretados pelo destino (pessoa que está ouvindoo telefone receptor). Em princípio, todo receplor é um decodificador de mensagens.

5. Destino significa a pessoa, coisa ou processo a quem é destinada a mensagem no ponto final do sislema de comunira ão.

6. Ruido significa a quantidade de perturbaçdes indesejáveis que tendem a deturpar e a terar, de maneira imprevisível, as mensagens ransmitidas. Usa-se a palavra ruldo para conotar as perturbaCdes geralmente

presentes ao longo dos divérsos componentes do sistema, como é o caso das perturbàçóes provocadas
pelos defeitos no transmissor ou no receptor, ligaçdes inadequadas nos circuitos etc. A palavra interjerên-
cia, por vezes, é utilizada para conotar uma perturbaC o de origem externa ao sisiema, mas que inflúencia)
negativamente o eu funcionamentn, como é o caso de ligaçóes cruzadas, ambiente barulhento, interrup-
çdes, interferências climáticas etc. Num sistemo de comunicações, toda fonte de erros ou distorçòes está
incluída no conceito de ruido. Uma informaçào ambígua oú que induz a erro é uma informaçào que con-
tém ruido.

A teoria da injormação procura substituir cada bloco da figura anterior por um moáelo
matemático que possa reproduzir o comportamento em grande escala do bloco correspon-
dente. Estuda, inclusive, a interação desses modelos matemáticos, a sua interdependência,

	Sútema tele Jenico	Porta outomátlca	
FONTE	Voz humana.	Aflu2ncia de pessoas interrompcndo um raio de luz.	Programa de TV.
TRANSMISSOR	Aparelho telef8nico.	Célula fotoelétrica e circuitos auxiliares.	Cgmera, transmissores e antenas.
CANAL	Fio condutor que liga um aparelho a outro.	Fios conduzindo ao solenóide que move a pona.	Espaço livre.
RECEPTOR	O outro aparelho telef8nico.	Mecanismo solenoidal:	Antena e àparelho de TV.
DESTINO	Ouvido humano.	Pona.	Telespectador.
RUÍDO	Estática, interferência, linha cruzada, ruídos.	Mau funcionamento de algum dos dispositivos.	Estática, interferência, mau funcionamento de algum dos componentes .

EXEMPLOS DE SISTEMAS DE COMUNICAÇÕES

dentro de um ponto de vista macroscópico, considerando principalmente o aspecto probabilístico .

Kaplan afirma que "trabalhando com esses conceitos de comunicação e controle, a Cibernética se torna relevante para o estudo do homem porque há em muitos sentidos um paralelismo entre o comportamento humano e as máquinas de comunicação. Esse paralelo não é simples metáfóra, pois consiste numa semelhança de estrutura entre os processos da máquina e os do comportamento humano"z6.

Em todos os sistemas de informa ão, afonte serve para fornecer mensagens. O transmissor oprera nas mensagens emitidas pela fonte, transformando-as em forma adequada ao canal. O canal leva a mensagem sob a nova forma para um local distante. O ruldo perturba a mensagem no canal. O receptor procura decifrar a mensagem gravada no canal e a transforma numa forma adequada ao destino. A partir daí, podemos generalizar que a teoria da i formação parte do princípio de que a "função macroscópica das partes é a mesma para todos os sistemas"2'. I

Wiener2s salienta que, no indivíduo, toda ir formaçdo do amblente é recebida e coordenada petó sistema nervoso central, que seleciona, arquiva e ordena os dados, enviando ordens aos músculos, as quais voltam recebidas pelos brgãos de movimentação, passando a combinar com o conjunto de lnJormações já armazènadas para influenciarem as ações atuais e futuras. Assim, o conteúdo do que

permutamos com o ambiente, aó
nos adaptarmos a ele, é a próprià inJormaçdo. O processo de receber e utilizar inJormações é justamente o
processo de ajustamento do indivlduo à realidade e o que lhe permite viver e sobreviver no ambiente.

26 Abraham Kaplan, "Sociology Learns the Language of Mathematies", Commentary, vol. 14, pp. 274 a
284,1952.
2 Abraham Kaplan, "Sociology Learns..., Comme tary, cit., p.169.
s Norbert Wiener, Cibernética, São Paulo, Ed. Polígono,1970.

CIBERNÉTICA E ADMINISTRAÇÃO

2. Conceito de Redundância

Redundância é a repetição da mensagem para que sua recepção correta seja mais garantida.
A redund&ncia introduz no sistema de comunicação uma certa capacidade de eliminar o
rufdo e prevenir distorções e enganos na recepção da mensagem. Por isso, quando se quer
entrar em uma sala, bate-se na porta mais de duas vezes, ou quando se quer comprovar o
resultado de uma operação aritmética relativamente complexa, torna-se a fazê-la.

3. Conceito de Entropia

Entropia (do grego, entrope = uma transformação) é um conceito bastante controvertido
nas ciências da comunicação. A entmpia é a segunda lei da termodinâmica e refere-se à perda
de energia em sistemas isolados, levando-os à degradação, à desintegração e ao seu desapare-
cimento.

A segunda lei da termodinámica explica que a entropio cresce em qualquer mudança espontánea e que, se a
mudança for reversfvel, ela permanece constante. Tambim a ir ormação sempre sofre uma perda por ser
transmitida. Quando nenhum ruldo é introdurido na tronsmissDo, ela permanece constante. A entropia é
uma função que representa a quantidade de energia que sõ torna inaproveitável em um sistema. Wiener gene-
ralizou o conccito para a tcoria da ir;formoçdo : um conjunto de mensagens tambEm possui entropla. A irç(or-
maçBo só pode existir quando há pelo menos um bit, isto é, quando há pelos menos uma alternativa do tipo
sim/não ou 1/0 . Assim, todo sistemo de ir ormoçHo possui uma tend2ncia entrópica. Dai decorre o con-
ceito de ruldo.

Se a entropia significa a tendência à perda, à desintegração e à desorganização, o rever-
so c a segunda lei da termodinâmica é a entropia negativa, ou seja, o suprimento de ir orma-
ção adicional capaz, não apenas de repor as perdas, mas proporcionar integração e organiza-
ção no sistema.

4. Conceito de Informática

A i ormática é considerada a disciplina que lida com o tratamento racional e si temático da

ir ormaçtto por meios automáticos. Embora ngo se deva
confundir a ir ormática com com-

O conceito de 1r %rma do está intimamente ligado à noção de selcção e escolha. Quanto mais freqUente
for um sinal, menos ele informa, pois a sua ocorrincia pode ser parte de outras mensagens. A escolha mais simpla
entre duas possibilidad E representada pela alternativa sim/não (ou 1/0, ou cara/coroa ou interruptor ligado/
desliado). A quantidade de lqjorm 0o produrida por essa colha pode ser considerada como uma unidade básica
que E denominada blt do informação (bit é uma palavra formada do prefixo bi = binary e do sufvco t = digit;
blnary d gft = nbrnero bio rio). A medida de i jorma ão se fundamenta na possibilidade quantitativa de comparar
oin ados: um, no qual o sistema ainda nlo dispõe da informação' e outro, no qual o sistema já tevc
a da. Em face da sua extrcma nimplicidade, o sistema binário foi escolhido como sintema bgsico de refer ncia
nos modelos matelnádcon dos sinte nan de comunicaçõ<s. É o cano, por acemplo, do computaõdr.

putadores, na verdade ela existe porque existem os computadores. Na realidade, a informá-
tica é a parte da Cibernética que trata da relação entre as coisas e suas características, de
maneira a representá-las através de suportes de informação; trata ainda da forma de mani=
pular esses suportes, ao invés de manipular as próprias coisas. A informática é um dos fun-
damentos da teoria e dos métodos que fornecem as regras para o tratamento da in Jormação.

O processamento da in Jormação levou ao surgimento do computador eletrônico, o
qual deu início à era da informática, a partir de 1945. O primeiro computador eletrônico foi
provavelmente o Eniac, construído para o Exército Americano entre 1942 e 1945, na Univer-
sidade de Pensilvânia.

Para Wiener há um sistema análogo e paralelo de recepção e processamento de informaçdes entre o individuo
e o computador, isto é, há um paralelismo e uma analogia entre o funcionamento fisico do indivíduo e o
das máquinas de comunicação. Ambos buscam dominar a entropia (tendência à deterioraç o, à desorganiza-
ção, à indiferenciação) através da retroação. Em ambos, há um mecanismo de recepção de injormaçdes do
ambiente externo a níveis muito baixos, de energia, tornando-as acessíveis. Ainda em ambos, as injormações
são acolhidas, não no seu estado puro, mas através de meios internos de transformação. Os sistemas nervo-
sos do homem e do animal funcionam como sistemas de computação e contêm neurônios ou células nervosas
que funcionam como rélés. Cada nervo tem dois estados tfpicos do relé: disparo e repouso. A injormação é
passada ou retida. Também o computador é um sistema que lê, registra e processa informaçôes, guardando
os resultados desse processamento em uma membria, acesslvel por dispositivos de entrada e de saída. De um
modo simplifcado, o computador é constitufdo por uma unidade central de processamento (U.C.P.), uma
memória e dispositivos de entrada e de saida.

PRINCIPAIS CONSEQlTÊNCIAS DA CIBERNÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO

Com a mecanização que se iniciou com a Revolução Industrial, o esforço muscular do homem
passou para a máquina. Porém, com a automaçâo provocada pela Cibernética, muitas tare-
fas que cabiam ao cérebro humano passaram para a máquina.

Wiener" salienta que, se a primeira Revolução Industrial desvalorizou o esforço mus-
cular humano, a segunda Revolução Industrial (provocada pela Cibernética) está levando a uma desvalorizaçâo do cérebro humano. O computador tende a substituir o homem em uma gama crescente de atividades, e com grande vantagem.

Duas são as principais conseqiiências da Cibernética na Administração: a automação e a informática.

a) Automação

A automaçdo é uma síntese de ultramecanizaçâo, super-racionalização (melhor combinação dos meios), processamento contínuo e controle automático (pela retroação que alimenta a máquina com o seu próprio produto). Com a automação surgiram as fábricas autogeridas.

Algumas indústrias químicas, como as refinarias de petróleo, apresentam uma automação

quase total. O mesmo ocorre em organizações cujas reaç8es ouo
estáveis e cíclicas, como as centrais elétricas, ferrovias, metrôs etc.

Os autômatos, em cibernética, são engenhos que contêm dispositivos ca :
informações (ou estímulos) que recebem do meio exterior e produzir ações (ou respostas). O
autômato cibernético trata a informação de tal maneira que pode mudar até a sua própria
estrutura interna (aprendizagem) em função dela. Pode ser também um engenho ou um pro-
grama que tenha capacidade de aprendiza8em por tentativa-e-erro, ou seja, que melhora seu
desempenho graças à sua própria experiência. O aprendizado corresponde a um novo arranjo
interno da estrutura.

A "teoria dos autorriata" estuda de forma abstrata e simbólica as maneiras pelas quais
um sistema pode tratar as informações recebidas. As máquinas automáticas são capazes de
realizar uma seqiiência de operações até certo ponto semelhantes aos processos mentais
humanos, podendo ainda corrigir erros que ocorrem no curso de suas operações, seguindo
critérios preestabelecidos. Os equipamentos automatizados podem cuidar das funções de
observação, memorização e decisão.

Automação, de um modo geral, abrange três setores bem distintos:

a) integraçào, em cadeia contínua, de diversas operações realizadas separadamente, como o processo de
fabricação, por exemplo;

b) utilização de dispositivos de retroação e regulagem automática (retroação), para que as próprias máqui-
nas corrijam os seus erros;

c) utilização de calculadoras e computadores eletrônicos capazes de acumularem grandes volumes de dados
e analisá-los através de operaçôes matemáticas complexas, com incrível rapidez (inclusive na tomada de
decisdes) .

b) Informática

A injormática está se transformando em um importante ferramental tecnológico à disposi- !
ção do homem para promover o seu desenvolvimento econômico e social, pela agilização do
processo de decisão e pela otimização da utilização dos recursos existentes.

A sociedade do futuro terá de se fundamentar em outros valores humanos mais eleva-
dos. A Futurologia tem se incumbido de fazec sérias advertências nesse sentido. Grande parte
dos livros de ficção científica, talvez a maior parte, dedica-se a um tema muito debatido que

é o domínio do homem pela máquina. Muitos autores têm projetado e extrapolado tendên-
cias no sentido de estabelecerem prognósticos para a Humanidade.

SUMÁRIO

1. Embora seja uma ciência recente, a Cibernética proporcionou uma profunda influência
sobre a Administração,' não apenas em termos de conceitos e de id éias, mas principal-
mente pelos seus produtos como máquinas, computadores etc.
2. Alguns conceitos da Cibernética ultrapassaram as suas fronteiras e foram rapidamente
incorporados à teoria administrativa: o conceito de sisterna, a classificação de sistemas,

propriedades dos sistemas e a representaçàio de sistemas através de modelos. Igualmente outros conceitos, como entrada, saída, processamento, caixa negra, retroação, homeostasia e informação, são utilizados hoje na linguagem comum da teoria administrativa. A Teoria da Informação proporcionou uma visão mais ampla dos fenômenos de informação e comunicaçào dentro das organizações.

3. Assim, a Cibernética trouxe uma série de conseqiiências e influências muito poderosas sobre a Administra ão.

" PERGIJNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

1. Explique as origens e o advento da Cibernética.
2. Conceitue Cibernética.
3. Qual o campo de estudo da Cibernética?
4. Dê a classificação arbitrária dos sistemas.
5. Quais as propriedades dos sistemas cibernéticos?
6. Explique a hierarquia dos sistemas.
7. Explique a representação dos sistemas através dos modelos.
8. O que é um mode o Qu p I ? ais os ti os de modelos?
9. Dê o conceito de caixa negra.
10. Defina entrada.
11. Defina retroação.
12. Quais os tipos de retroação? Como funcionam?
13 . Defina homeostasia.
14. Defina dados, informaç'ão e comunica ão.
15 . Explique a teoria de informação e os componentes de um sistema de comunicação.
16. Defina entropia e entropia negativa.
17. Defina ruido e redundância.
18. Defina informática.
19. Quais as principais conseq ências da Cibernética na Administração?

CASO INDÚSTRIA FARMACÊUTICA REMÉDIO S.A.

A I.F. Remédio é uma empresa familiar, de porte médio, adquirida recentemente por um grupo estrangeiro. A direção da empresa era muito pátriarcal, mantendo elementos da antiga

administração, que mantém grande intercâmbio de idéias e cooperação entre si, mesmo que
isto signifique prejuizo à empresa.

Anteriormente, mantendo um nível de negócios em volume regular, a empresa obtinha
bons resultados econômicos. Ag ,
este de seja expansão dos negócios a q)que nvestimento realizado lo ru o estrangeiro,
custo.

Ao adquirir a Remédio, o grupo estrangeiro pretendia movimentar a sua estrutura em
função de uma expansão a curto prazo, para triplicar seus negócios. O novo grupo realizou
grandes investimentos, arregimentou elementos administrativos e produtivos de outros labo-
ratórios para poder, com pessoal já participante deste ramo de negócios, em pequeno es a o
de tempo, obter a éxpansão desejada.

Como principal forma de expandir-se rapidamente, estendeu o regime de vendas -

que podo di tament às fard á f - para a venda aos grandes distribuidores (atacadistas)
armácias. Alugou um prédio para melhorar as suas condi-
ções de armazenagem e distribuição dos produtos.

Nesta situação de urgência em creseimento, alguns erros básicos foram cometidos:

a) O critério de escolha dos distribuidores foi superFicial e apressado, concedendo-se vultosos créditos a
quem não teria condiçdes de obtê-los em situação normal.

b) Dilataram-se as condiç8es de pagamento de 30 dias fora o mFs para 30-60-90 dias. Muitos acordos foram

dade da ár de Vé d os prazos ainda mais por ocasião da cobrança, que também era responsabili-

c) Foram aumentadas as comiss8es dos vendedores de 3% para 5%, aumentando-se também a revisão de
vendas consideravelmente. P

d) Aumentou-se o número de vendedores de 100 para 180, assim como a frota de veículos, sem uma medi ão
anterior das necessidades.

e) Foi delin da uma campanha de Promoção e Propa -rnsuficiente para dar vazgo às grandes quanti-
dades de rodutos colocados nos distribuidores, que passaram a ter muita dificuldade em rovocar a rota-
ção desses produtos no mercado.

f) Foram adquiridas grandes quantidades de matérias-primas, provocando uma su restoca em e conse-
qilente elevação das contas a pagar a fornecedores.

Os aspectos acima provocaram uma situação realmente difícil, que passou a agravar-se
tendo em vista o seguinte:

a) Os distribuidores passaram a atrasar seus pagamentos, diminuindo gradativamente o seu volume de compras.

b) A caneira de contas a receber passou a crescer cada vez mais, pois:

1. A área de Finanças passou a lançar n>= o dos papéis para desconto bancário.

2. A área de Financ passou a utilizar sua condição de empresa tradicional na praça para obter empréstimos bancários a sar da situação de seu balanço que demonstrava razoável prejuízo, pelo lançamento

3 em seus registros do investimento para compra feita pelo grupo estrangeiro.

Q D o crédito começou a ser restringido a área de Finanças não tinha condiçào de cum rir seus compromissos, principalmente com relação às importações de matérias-primas, apesar de ter p mãos muitas duplicatas.

c) As despes operacionais, com a queda das vendas, cresceram assustadoramente para 46%. As des sas ad`miiristrativas chegaram ao nível de 12% ao mês.

d) Verificou-se que 5% de seus clientes ativos detinham 71 % de sua carteira, que em números absolutos era:

Total de clientes = 4:671 = l00%
5% de clientes - 239 = 71%

e) O lucro suspenso da empresa, em milhares de cruzeiros, teve o seguinte comportamenlo:

I971	3.430.429
I972	10.524.919
I973	(-I2.343.490)
1974	(-I8.557.078)

Por outro lado, permanecia na empresa o sistema de manter ao máximo possível o pessoal antigo, a qualquer preço, mesmo que muitos funcionários permanecessem vegetando sem nada produzir. Isto provocou um custo administrativo muito elevado, pois a indústria possuía quase que o mesmo número de pessoal produtivo e administrativo: ao piorar a situação, muitos dos elementos produtivos foram dispensados.

CAPÍTULO 16

TEORIA MATEMÁTICA DA ADMINISTRA AO

Objetivos Deste Capítulo

Proporcionar uma visão rápida da influência de téenicas matemáticas sobte a Administração, principalmente sobre o processo decisorial.
Mostrar as potencialidades da aplicação de modelar matemáticos em Administração.
Introduzir os conceitos preliminares depesquisa operacionule suas variadas téenicas. ì

A Teoria Geral da Administração tem recebido no decorrer dos últimos trinta anos uma infinidade de contribuições da Matemática sob a forma de modelos matemátrcos capazes de proporcionar soluçees de problemas empresariais, seja na área de recursos humanos, de produção, de comercialização, de finanças ou na prbpria área de administraçãqgeral. Boa parte das decisees administrativas podem ser tomadas na base de soluçees assentadas em equações matemáticas que simulam certas situaç8es reais, que obedecem a determinadas "leis" ou regularidades.

A Teoria Matemática aplicada aos problemas administrativos é mais conhecida como Pesquiso Operacional. Embora a denominação Pesquisa Operacional (P. O.) seja consagrada universalmente, ela é muito genérica e não há uma idéia efetiva a respeito dos seus objetivos.

Muito embora a Teorra Matemática não seja propriamente uma escola bem definida (como a Teoria Clássica ou a Teoria das Relações Humanas), ela é uma tendência muito ampla que encontramos em um grande número de autores e estudiosos, cujo número de adeptos e defensores aumenta gradativamente. A Teoria Matemática põe ênfase no processo decisório.

ORIGENS DA TEORIA MATEMÁTICA NA ADMINISTRAÇÃO

Grosso modo, a Teoria Matemática surgiu na Administração a partir de quatro causas básicas:

a) O trabalho clássico sobre a Teoria dos Jogos de Von Neumann e Morgenstern (1947): posteriormente, Wald (1954) e Savage (1954) propiciaram enorme desenvolvimento para a leoria estatisllca da decisão, para o que também contribuíram especialmente os trabalhos de H. Raiffa e R. Schalaifer da Uoiversidade de Harvard e de R. Howard da Universidade de Stanford .

b) O estudo do processo decisório: por Herbert Simon e com o surgimento da Teoria dus Decisões, os estudiosos da Administração começaram a ressaltar a importância mais da decisào do que da ação dentro da dinâmica organizacional. A tomada de decisão, tão importante para a teoria comporlamenlal, passou a ser considerada um elemeoto de primeira importância no sucesso de qualquer sistema cooperativo.

c) A exislência de decisões programáveis: Herbert Simon já definira as decisees quallta!lvas (não-programáveis e soménte possíveis de serem tomadas pelo homem) e as decisões quantitativas (programáveis e passíveis de serem tomadas pelo homem ou programadas para a máquina). Apesar da complexidade do processo decisório e das variáveis envolvidas, algumas decisões podem ser quantificadas e representadas por modelos matemáticos.

d) O desenvolvlmento dos computadores: os computadores possibilitaram a aplicação e o desenvolvimento de técnicas matemáticas nestes últimos tempos. Essa aplicação e desenvolvimento sb se tornaram viáveis e exeqiiíveis graças ao còmputador, capaz de realizar em minutos operações que demandariam anos se efetuadas em máquinas de calcular convencionais.

A Teoria Matemática surgiu com a concepção da P.O. no decorrer da II Guerra Mundial. A preocupação de se aplicar o método cientifico de investigação e experimentação na melhoria dos armamentos e técnicas militares levou os aliados a estenderem suas investigaç8es de laboratbrios ao âmbito das prbprias operaç8es de guerra. Após 1945 , a P. O. passou gradualmente a ser empregada em empresas públicas americanas e posteriormente às privadas, em face do seu sucesso nas operaç8es militares.

PROCESSO DECISORIAL

O processo decisorial é a seq ência de etapas que formam uma decisão. Constitui o campo
de estudo da Teoria da Decisão, que é aq i considerada como uma Teoria Matemática.

A tomada de decisão é o ponto focal da abordagem quantitátiva, isto é, da Teoria
Matemática. A tomada de decisão pode ser estudada sob duas perspectivas: a do processo e a
do problemaz.

R. D. Luce & H. Raiffa, Games and Decisions, New York, Willey, 1957. B. E. Collins & B. H. Rave ,
"Group Structure: Attraction, Coalitions, Communications and Power", in The Handbook of Soclal Psychology.
G. Lindzey & E. Aronson (ed.), New York, Wesley,1969. J. W. Thibault & H. H. Keiley, The Soclal PsycMolog v oJ
Groups, New York, Wiléy & Sons,1959.

2 Herbert A. Simon, The New Science oj Management Decision, New York, Harper & Row, Pubfishers,
Inc., I960, p. 2.

I . Aersprr irao do processo: E uma pcrspcctiva muito gcnErica r x conocntra nas r apas da roinada de deri-
sdo, isto E, noproncsso drrisbrro como uma xqU2ncia dc atividada. O objctivo da Administração, dcntro
dcsta pcrspcctiva, E sdecionar a melhor altrrnativa no p d ; rio. Trata-x dr uma abordagcm
muito criticada por se rclacionar quax quc cxdusivamcntc com o proccdimcnto c não com o conteúdo da
dcrisão.
Dcntro dcsta pcrsprctiva, o pra,c o dcrrsorial cnvolvc uma scqti8ncia dr tris ctapas simples: .

a) dctcrminaçào dr qual E o problcma;
b) quais as altcrnativas posslvcis dc solução;
c) qual E a mclhor altcrnativa no caso (cscolha).

Esta perspcctiva x còncrntra mais na cscolha dcntrc as altcrnativas dc solução.
Há muitos modelos matemóticos quc procuram rctratar tcbrica c rcalisticamcntc como os administradorrs
tomam decis8es e que variam desde a complrta racionalidade (mcios visando objetivos) até a completa
irràcionalidadc (o dc prcdominam as cscolhas baxadas cm cmoçOcs c impulsos irraeionais), basrando-sc
na perspectiva de proresso.
2. Perspectiva do problemo: t uma pcrspcctiva oricntada para a rcsoluçllo dc problcmas. Esta perspcctiva é
criticada pdo fato de nào indicar os mcios suficirntcs para implcmcntaç o dircta r prla sua deficiência
quando as situaçõcs idcntificadas demandam difercntcs modolos dc implcmcntaçgo. Na perspectiva de
problemas, o tomador dc dcrisào podc aplicar mEtodos quantitativos para tornar o proresso decisória
mais racional possivd, concrntrando-x principalmrntc na drtcrminaç8o c cquacionamento do problema
a scr rrsolvido.

r P A E P C V
Fator:s Probl ma Alt rnativa Efeito: dai Probabilidade Cl aifica o E colha da á ;
de :olu ão altarnativs da q lt , ,elhor D ;
efeito ocorra conforrrta lternativa
probabilidad
E11P11C11
F1
12 C12 V1
1n Pln Cln
E21 P21 C21

C22 V2 D
n P2n C2n
E p '
n1 n1 Cn1
2 Pn2 Cn2 V3
Enn pnn

Ret P ta o ambianta
FLUXOGRAMA DO PROCESSO DEClSORIAL

Segundo a Teoria da Dprisão, todo problema administrativo equivale a um processo de
decrsão. Existem dois tipos extremos de decisão: as decisõesprogramadas e as decisões não-
programadas'. Esses dois tipos não são mutuamente exclusivos, mas representam dois pon-
tos extremos, entre os quais existe uma gama contínua de decis8es.

DecrsBes Programadas	DecisBes Nao-programadas
Dados adequados	Dadosinadequados
Dados repetitivos	. Dados únicos
Condições estáticas	Condiçees dingmicas
Certeza	. Inccrteza

CARACTERfSTICAS DAS DECISÕES PROGRAMADAS E NAO-PROGRAMADAS
Fonte: David R. Hampton. Contempor ry Management, New York, McGraw-Hill Book Co., 1977, p. I75

Técniras de Tomada de Derisdo

Tipos de I7'ecrsão Tradicionais Modernos

Decisões repetitivas de Hábito Pesquisaoperacional
rotina Rotina (Procedimen- Análise matemática
tos padronizados de Modelos
ação). Simulac o em compu-
tador.

Programadas Decisees attavés de pro- Estrutura organiza- Processamento eletr8-
cessos específicos esta- cional nico de dados.
belecidos pela organi- (Expectativascomuns,
zação Sistema de objetivos,
Canais de informação
bem definidos).

Decisees de momento, Julgamento, intuiçào Técnica heurística de
mal estruturadas e de e criatividade. soluçào de problemas
novas políticas Regras empíricas. aplicada a:
Seleção e treinamento a) treinamento de ho-
Não-programadas de executivos. mens para decisdes.
b) estabelecimento de
Decisòes tratadas pelos programas heurísticos
processos gerais de solu- Qara computador.
çào de problemas

OS TIPOS DE DECISÃO E AS TÉCNICAS DE TOMADA DE DECISÃO
Fonte: Herbert A. Simon, The Shape ojAutomationjor Men and Management, New

TEORIA MATEMÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO

Simon observa que dentro das próximas décadas deverá ocorrer uma completa revol c o nas técniras de
tomada de decisão. A análise matemática, a pesquisa operucionol, o processamento eletrónico de dodos, a
análise de sistemas e a simulação pelo computador são técnicas utilizadas em operaç8es programadas que
antes eram executadas pelo pessoal de escritbrio. Gradativamente, outros elementos nào programados vêm
sendo operacionalizados através dessas técnicas (planejamento e controle de produçào, inventário, controle e
tráfego, materiais etc.). O computador com suas técnicas já assumiu o trabalho do auxiliar de escritório, está
assumindo o da média administraC o e logo mais assumirá o da alta direção, provavelmente produzindo
decis8es programadas dentro de um escritório automático que governará a empresa. A automaçào e a racio-
nalização da decisão permitirão um sistema bem estruturado onde, ao invés de lidar com pessoas impre isí-
veis e variáveis (e que devem ser persuadidas, estimuladas e recompensadas), o administrador diagnosticará e
solucionará problemas de forma analítica e objetiva.

NECESSIDADE DE MODELOS MATEMÁTICOS EM ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Matemátira se preocupa em construir modelos matemáticos capazes de simular)
situações reais na empresa. A criaç o de modelos matemáticos volta-se principalmente para ,
a resolução de problemas de tomada-de-decisão. Vimos que o modelo é a representação de
alguma coisa ou o padrão de algo a ser feito. É através do modelo que se fazem representa- ',
ções da realidade. Na Teoria Matemátira o modelo é usado geralmente como simulação de I
situações futuras e a avaliação da probabilidade de sua ocorrência. O modelo procura deli-
mitar a área de a ão de forma a proporcionar o alcance de uma situa ão futura com uma
razoável esperança de ocorrência.

Em síntese os modelos servem para representar simplificações da realidade. Sua vanta- !
gem reside nisso: manipular simuladamente as complexas e difíceis situações reais através de ,i
simplificações da realidade. Sejam matemáticos ou comportamentais, os modelos propor-
cionam um instrumento valioso de trabalho para a administração lidar com problemas. Um ,
problema é uma discrepâneia entre o que é (isto é, a realidade) e o que poderia

ou deveria I I
ser (isto é, os valores, metas, objetivos) . Geralmente, a
organização se defronta ao mesmo !
tem o com uma tremenda variedade de roblemas que variam consideravelmente em graus ;
P P
de complexrdade. Os problemas podem ser classificados em dois grandes grupos': os proble- !
mas estruturados e os não-estruturados. Um problema estruturado é aquele que pode ser
perfeitamente definido, pois suas principais variáveis - como os vários esta os da natureza,
ações possíveis, possíveis conseqiiências e utilidades das conseqiiências - são conhecidas.

O problema estruturado pode ser subdividido em três categorias, como :

1. Decisóes sob certeza, onde as variáveis são conhecidas e a relação entre a aG o e as conseq0ências é
determinlstica.

Ralph H. Kilmann, Sorial Systems csien, Normative Theory ond the MPAS Iksign Technology, New i
York, Elsevier North-Holland, Inc. 1977, p. 210.
s I. I. Mitroff e F. Sagasti, "Epistemology as General Systems Theory: An Approach to the Design of Com-
plex Decision-Making Experiments", in Philosophy ofSocial Science, 3:117-134, 1973.
6 H. Raiffa, l7ecision Analysis, Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Co.,1%8.

2. Decisões sob risco, onde as variáveis sào conhecidas e a relação entre a conseqúência e a açào é conhecida em ermos probabilísticos.
3. Decisees sob incerteza, onde as variáveis são conhecidas, mas as probabilidades para determinar a conseqûência de uma açào sào desconhecidas ou não podem ser determinadas com algum grau de certeza.

Completa certeza

R isco

Completa incerteza

Ì Probabilidades objetivas I Probabilidades subjetivas ;

CONTlNUUM CERTEZA-INCERTEZA

Fonte: Don Hellriegel e John W. Slocum, Jr., Management: A Contingency Approach, Reading, Mass.. Addison Wesley Publ. Co., 1974, p. 159.

O problema não-estruturado é aquele que não pode ser claramente definido, pois uma ou mais de suas variáveis é desconhecida ou não pode ser determinada com algum grau de confiança.

O modelo matemático permite as seguintes vantagens sobre os demais modelos':

1. permite descobrir e entender os fatos de uma dada situaC o, melhor do que permitiria uma descrição verbal;
2. descobre relaç8es existentes entre os vários aspectos do problema, que não transpareceriam por si sbs, na descriçào verbal;
3. indica que dados devem ser recolhidos para tratar quantitativamente com o problema que se pretende resolver;
4. estabelece medidas sobre a eficácia;
5. explica situaç8es que no passado nào foram esclarecidas, ao proporcionar relaç8es de causa-e-efeito;
6. permite tratar do problema em seu conjunto e considerar todas as variáveis principais simultaneamente;
7. é susceptível de ampliaçào por etapas, até chegar a incluir fatores abandonados nas descriçees verbais;
8. torna possívcl a utilização de técnicas matemáticas que de outra maneira pareceriam alheias ao problema;
9. conduz freqúentemente a uma solução que pode descobrir-se e justificar-se adequadamente, com base

nas descriçees verbais;

10. Como os fatores que integram um pr blema são tào numerosos, apenas os modelos matemáticos de processamento dos dados permitem proporcionar respostas imediatas e.em escala gigantesca, através de computadores e equipamentos eletr8nicos.

PESQUISA OPERACIONAL

O ramo da Pesquisa Operaciona! descende - sob vários aspectos - da Administra ão Cien- tif ca, à qual acrescentaram métodos mais refinados (principalmente matemáticos): a tecno-

Andrew Vazsonyi, Scienti Jic Progrumming in Business and Industry, New York, John Wiley & Sons, Inc., I958, p. I8.

logia computacional e uma orientação rumo aos problemas mais amplQss. A P.O: ot o
método científico como estrutura para a solução dos problemas, dando maior ênfas i
julgamento objetivo que ao julgamento subjetivo. Os autores da escola mátemática, na
maioria, provieram da matèmática, da estatística, da engenharia e da economia e possuem
uma orientação nitidamente técnico-econ8mica e estritamente racional e lbgica.

As definiç8es de P. O. variam desde técnicas matemáticas específicas até o método cien-
tífico em si. Muitas das definiçees incluem três aspectos básicos comuns à abordagem de
P.O. à tomada de decisão administrativa9:

1. Uma visão sistêmica do problemá a ser resolvido.
2. Uma concordância quanto ao uso do método científico na resolução de problemas.
3. A utilização de técnicas específicas de estatística, probabilidade e modelos matemáticos para ajudar o
tomador de decisào a resolver o problema.

A P.O. é considerada simplesmente uma "teoria da decisão aplicada": "A pesquisa
operacional utiliza qualquer meio científico, matemático ou lógico, para fazer frente aos
problemas que se apresentam quando o executivo procura um raciocínio eficaz para enfren-
tar seus problemas de decisão"'o. "No seu sentido mais amplo, a P.O. pode ser caracterizada '
como a aplicação de métodos científicos, técnicas científicas e instrumentos científicos a pro-
, P
blemas que envolvem o era ees de sistemas de modo a,munir os executivos res onsáveis
pelas operaçees, de soluçees btimas para os problemas.

A abordagem de P.O. incorpora a abordagem sistêmica ao reconhecer que as variáveis
internas e externas nos problemas decisoriais são inter-relacionadas e interdependentes.

A P. O. está relacionada com a análise de operaç8es de um sistema e não simplesmente i
com um problema particular. Ela utiliza:

1. a probubilidade na abordagem de P.O. para decisees sob condiçees de risco e de incerteza;
2. a estatistica na sistematizaçào e análise de dados no sentido de .obter soluçees significativas;
3. a matemática na formulação de modelos quantitativos.

Pesquisa Operacional é "a aplicação de métodos, técnicas e instrumentos científicos a
problemas ue envolvem as operaç8es de um sistema, de modo a proporcionar, aos que con-
trolam o sistema, soluç8es btimas para o problema em foco"'2.

Ela se "ocupa geralmente de
operaç8es de um sistema existente...", isto é, "materiais, energias, pessoas e máquinas já
existentes..."'3. "O objetivo da PesQuisa Operacional é capacitar a administração a resolver
problemas e tomar decisees. ' ' "

s Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig, Organization ond Monagement. A Syste Approach, cil.
9 Fred Luthans, Introduction to Managemen!. A Contingency Approach, New Yclrk, McGraw-Hil1 Book
Co.,1976, p. 202.
a David W. Miller e Martin K, Starr, Executive Decisions and Operations Reseorch, Englewood Cliffs, N.
J., Prentice-Hall, Inc.,1%0, p.104.
C. West Churchman, Russell L. Ackoff e Leonard Annoff, Introduction to Operatlons Research, New
York, John Wiley & Sons, Inc. 1957, pp. 8 e 9.
2 C. West Churchman, Russell L. Ackoff e E. Leonard Annoff, Introduction to Operations Research, cJt.,

3 Arthur D. A. Hall, A Methodologyfor Systems Enginee   rlng, N   ew York, D. Van Nostrand, I%2, p.18.
4 G. D. Siegel, "A Unidade do Método Sistêmico", Revista de Administração Pública, vol. 5, n. 1, p. 26,
1 " semestre 1971.

A P. O. utiliza um modelo de ação desenvolvido analiticamente segundo uma metodo-
logia lógica e, quando praticável, matemática. Embora haja diversidade nas definições sobre
a P.O., há unanimidade quanto ao entendimento do seu objetivo: ela visa afornecersubsi-
dios racionais para a tomada de decis8es nas organiza ões. A P. O. pretende tornar cientí-
fico, mais racional, mais lógico o processo decisório nas organizações, sejam elas industriais,
prestadoras de serviços, militares, governamentais etc.
A P.O. é desenvolvida em seis fases, a saber'5:

a) Formular oproblema. É preciso fazer uma análise dos sistemas, dos objetivos e das alternativas de açào.
b) Conslruir um modelo matemálico para representar o sislema em estudo. Esse modelo expressa a eficácia
do sistema em estudo como função de um conjunto de variáveis, das quais pelo menos uma está sujeita a
controle.
c) Deduzir uma soluçdo do mode/o. Existem, essencialmente, dois tipos de procedimento para derivar uma
snJuçào btima (ou aproximadamente ótima) de um modelo: o processo analítico e o processo numérico.
d) Testar o modelo e a so/uçào. Um modelo nunca é mais do que a representaçào parcial da realidade. O
modelo é bom quando, apesar dessa deficiência, for capaz de prever, com exatidão, o efeito das mudan-
ças no sistema sobre a eficácia geral do sistema.
e) Estabe/ecer con role sobre a soluçdo. Uma olução calcada num modelo somente será uma soluç o
enquanto as variáveis incontroladas conservarem seus valores e as relaç8es entre as variáveis no modelo se
mantiverem constantes.
f) P8r a solução em juncionamento (implementação). A soluC o testada precisa ser transformada numa
série de processos operacionais susceptiveis de serem entendidos e aplicados .pelo pessoal que será respon-
sável pelo seu emprego.

A P.O. apresenta as seguintes características principais'b:

a) A P. O. se preocupa mais com as operaç8es de toda a organizaçào do que propriamente com apenas algu-
ma divisào ou órgào dessa organiza C o.
b) A P.O. visa, nào apenas ao aperfeiçoamento, mas a dinamizaçào das operaç8es a fim de proporcionar
maior segurança para a organizaçào, a curto e a longo prazo.
c) Aplica os mais recentes métodos e técnicas científicas.
d) Visa projetar e aplicar operaç8es experimentais que representem operaCees reais.
e) Baseia-se em técnicas avançadas de análise quantitativa.
f) Refere-se, nào às máquinas ou aos homens individualizados, mas à operaC o como um todo. A P.O. é

pesquisa ao nivel operacional, ou seja, ao nível de execuçào.

Os principais campos de aplicação da P.O. são":

a) Relativamente a pessoas:
1. OrganizaC o e gerência.
2. Absenteísmo e relaç8es de trabalho.
3. Economia.
4. DecisBes individuais.
5. Pesquisas de mercado.

5 C. West Churchman, Russell L. Ackoff e E. Leonard Annoff, lntroduction to Operations Research, cú.
6 Ellis A. Johnson apud Joseph F. McCloskey e Florence N. Trefethen, "A Direçào Executiva, a Organiza-
ção e a Pesquisa Operacional", in Pesquisa Operacional como lnstrumento de Gerência, São Paulo, Ed. Edgard
B I Úcher, 1966, p. 16.
Charles Goodeve apud Joseph F. McCloskey e Florence N. Trefethen, "A Direção Executiva..." in Pes-
quiso Operacional. . . , cit.

b) -Relativamente a pessoas e máquinas:
I . Eficitncia e produtividade.
2. Organização de fluxos em fábricas.
3. Métodos de controle de qualidade, inspeCão e amostragem.
4. Preven C o de acidentes.
5. OrganizaC o de mudanCas tecnológicas.

c) Relativamente a movimentos:
1. Transporte.
2. Estoque, distribuiC o e manipulaC o.
3. ComunicaCbes.

A P. O. utiliza ferramentas prbprias, quase todas quantitativas. As ferramentas quanti- I
tativas são os modelos (ou técnicas) matemáticos de P. O. Os modelos da P. O. são apénas
uma representação simbblica e simplificada da realidade organizacional que se pretende
abordar. Como essa realidade organizacional é extremamente complexa, á única maneira de
se lidar racionalmente com ela em processos decisórios é através de um modelo simplif
cador.

Os modelos quantitativos de P. O. mais empregados são os modelos matemático-anali-
ticos e os modelos de simulação. Existem modelos já desenvolvidos (enlatados), tanto an
ticos como de simulação, já prontos para serem utilizados. Todavia, as situações mais com-
plexas exigem forçosamente o desenvolvimento de módelos ou, pelo menos, sua adaptação. '
Os modelos de simulação geralmente são confeccionados sob medida.

Técnicas da P.O.

A resolução de um modelo analftico de P. O. quase sempre se apbia matematicamente sobre
uma ou mais das seguintes teorias:

- Teoria dos Jogos.
- Teoria das Filas de Espera.
- Teoria da Decisâo.
- Teoria dos Grafos.
- Programação Lineár.
- Probabilidade e Estatística Mat tliática. I'
- Programação Dinâmica.

l. Teoria dos Jogos

A Teoria dos Jogos foi proposta inicialmente pelo matemático húngaro Johann von

conflitos. O conceito de con Jlito aqui envolve oposição de forças ou de interesses ou de pessoas que origina uma ação dramática. Porém, essa oposição não se dá de forma imediata e explícita, mas a partir da formação e desenvolvimento de uma situação, até chegar a um ponto mais ou menos irreversível, onde se desencadeia a ação dramática. Uma situa ão de conflito é sempre aquela em que, onde um ganha, outro perde, pois os objetivos visados são indivisíveis e incompatíveis pela sua prbpria natureza. A teoria dosjogos é aplicada apenas aos tipos de conflitos (chamados jogos) que envolvem disputa de interesses entre dois ou mais intervenientes, no qual cada parceiro, em determinados momentos, pode ter uma variedade de ações possíveis, delimitadas contudo pelas regras dojogo. O número de estratégias disponíveis é finito e, portanto, enumerável. Cada estratégia descreve o que será feito em qualquer situação. Conhecidas as estratégias possíveis dos jogadores, pode-se estimar todos os resultados possíveis.

A aplicação da teoria dosjogos é possível, apenas quando:

a) o número de participantes seja finito;
b) cada participante dispõe de um número finito de cursos possíveis de ação;
c) cada participante conhece todos os cursos de açào ao seu alcance;
d) cada participante conhece todos os cursos de ação ao alcance do adversário, embora desconheça qual será o curso de ação escolhido por ele;
e) duas partes intervêm de cada vez e o jogo é "zero-soma", ou seja, puramente competitivo: os benefícios de um jogador sào as perdas do outro, e vice-versa.

Uma vez que os participantes tenham escolhido seus respectivos cursos de ação, o resultado do jogo acusará as perdas ou ganhos finitos, que são dependentes dos cursos de ação escolhidos. Assim, os resultados de todas as combinações possíveis de ações são perfeitamente calculáveis.

A teoria dos jogos possui uma terminologia própria'9:

a) jogador: cada parte interessada;
b) portida (ou disputa): quando cada jogador escolhe um curso de ação;
c) estrotégia: regra de decisào pela qual o jogador determina seu curso de açào. Para escolher sua estratégia não há necessidade de o jogador conhecer a estratégia do adversário;
d) estratégia mista: quando o jogador decide usar todos ou alguns de seus cursos de aC o disponíveis, numa proporção fixa;
e) estratégia pura: quando o jogador utiliza apenas um curso de açào;
f) motriz: é a tabela que mostra quantitativamente os resultados de todas as

partidas possíveis. Os números
da matriz representam os valores ganhos pelo jogador cujo nome é indicado à esquerda da tabela. Os
valores negativos traduzem perdas. É m ito difícil montar-se uma matriz satisfatoriamente quantificada,
como também é difícil identificarem-se todas as variáveis que intervêm para reduzir seus efeitos a uma
escala homogênea de valores. Além do mais, a teoria é estática (pois trabalha apenas com valores dados,
fixos e independentes do resultado do jogo), enquanto as situaCees concretas sào dinâmicas (seus valores
não são fixos). Porém, como qualquer outra teoria científica, a teoria dosjogos procura representar um
mapa simplificado, isomorfo, da realidade. Portanto, sua utilidade reside na razào direta do isomorfismo
alcançado em relação a algum aspecto do mundo real.

9 Isaac Epstein, "Teoria dos Jogos", in Encic/opédia Abril, São Paulo, Ed. Abril, pp.-2680 e 2681

TEORIA MATElIl 3

2. Teoria das ilas

A Teoria das Filas refere-se à otimização de arranjos em condiçees de agtomeração.

A teoria dasfilas é a teoria que cuida dos pontos de estrangulamtnto, dos te dk espera, ou seja, das demoràs verificadas em algum ponto de serviço. As técnicas matemáti-cas que utiliza são extremamente variadas.

A n aior parte dos trabalhos de teoria das filas situa-se geralmente rm algumas das categorias abaixo2o:

a) problemas de liga ão telef8nica;
b) problemas de tráfego;
c) problemas de avarias de máquinas e de suprimentos.

Numa situação de fila, existem geralmente os seguintes componentes:

a) clientes ou operaç8es;
b) uma passagem ou ponto de serviço por onde devem passar os clientes ou as operaç8es;
c) um processo de entrada (input);
d) alguma disciplina sobre a fila;
e) alguma organização de serviço.

Segundo a ordenação acima, a situação ocorre quando clientes dese,Tam prestação de serviço; quando cada cliénte se aproxima do ponto de serviço ocorre um período de presta-ção de serviço que termina quando o cliente se retira. Os outros clientes que chegam, enquanto o primeiro está sendo atendido, esperam a sua vez, isto é, formam uma fila.

Na teoria dasfilas, os pontos de interesse são:

a) o tempo de espera dos clientes;
b) o número de clientes na fllá;
c) a razão entre o tempo de espera e o tempo de prestaçào de serviço.

3. Teoria dos Grafos

Da Teoria dos Grafos derivam as técnicas de planejamento e programação por redes (CPM, Pert ete.) bastante utilizadas nas atividades de construção civil e montagem industrial, prin-cipalmente. Tanto o Pert (Programm Evaluation Review Technique) como ol CPM (Critica! Path Method) são diagramas deflechas que procuram identificar o caminho crítico estabe-lecendo uma relação direta entre os fatores tempo e custo, indicando o chamado "ótimo econômico" de um projeto. Esse "ótimo econômico" é alcançado através de uma determi-

nada seqiiência de operações na execução de todas as operações le um projeto que permite o
melhor aproveitamento possível dos recursos disponíveis através de um prazo otimizado: O
Neopert constitui umà variação simplificada do Pert, possibilitando economia de tempo na
sua elaboração.

m Byron O. Marshall !r. apud Joseph McCIoskey e Florence N. Trefethen, "Teoria das Filas", Pesquisa
Oprrocional como Instrumento de Gerênciu São PauJo, ed: Edgard BIOcher, I966, p. I52.

As redes ou diagramas de flechas apresentam nítidas vantagens sobre o emprego de
quadros de barras tradicionalmente utilizados em atividades de,planejamento, a saber:

a) permitem a execução do projeto no prazo mais curto e ao menor custo;
b) mostram o inter-relacionamento das diversas etapas e operaçees do projeto;
c) permitem a distribuição btima dos recursos disponíveis e facilitam a sua redistribuição em caso de modifi-
caç8es posteriores;
d) fornecem diversas alternativas para a execução do projeto facilitando a tomada de decis o a respeito;
e) identifica as tarefas ou operações "crltlcas" ou seja, aquelas que náo oferecem folga de tempo para a sua
execução. As tarefas ou operaç8es "crlticas" são aquelas que afetam diretamente o prazo para o término
do projeto global, exigindo que a administração concentre nelas a sua atenção;
f) estabelece clara defnição da responsabilidade de todos os brgãos ou pessoas envolvidos no projeto.

4. Programação Linear

A Programa do Linear apresenta as seguintes características:

a) Preocupa-se em alcançar uma posição ótima em relação a certo objetivo. Geralmente, sua finalidade é
minimizar os custos e maximizar os benefícios, porém a minimização e a maximização podem ser aplica-
das a qualquer objetivo prefixado.
b) Supee a escolha entre várias alternativas ou a combinação apropriada destas alternativas.
c) Considera certos limites ou obrigaç8es, no interior dos quais deve-se alcançar necessariamente a decisão.
Por exemplo, se o problema se baseia em decidir quais as quantidades de vários produtos distintos deve
um dado programa de fabricação prever, deve-se considerar a capacidade dos vários departamentos.
d) Não somente requer que as variáveis sejam quantificáveis, mas que ao mesmo tempo haja uma suposiç o
de que entre as diversas variáveis haja relaç8es lineares.

5. Probabilidade e Estatistica Matemática

A utilização de métodos estatfsticos permite o máximo de informações possíveis a partir dos
dados disponíveis. Em outros termos, a análise estatlstica é o método de obter a mesma
informação com uma quantia menor de dados. É bastante
utilizada em casos onde os dados
são difíceis de se obter. Uma das aplicações mais conhecidas da análise estatfstica é o con-

trole de qualidade na administração da produção. O controle estatístico da qualidade é basea-
do nas técnicas de determinação precisa do momento em que os erros tolerados na produção
começam a ultrapassar os limites de tolerância, quando então a açâo corretiva se torna
necessária.

A teoria estatfstica fornece meios para a escolha de amostras, quais as características
que estas devem apresentar para serem "representativas" do universo de dados e qual o risco
associado na decisão de aceitar ou rejeitar um lote, em face das informações fornecidas pelo
exame da amostra.

6. Programação Dinâmica

A programação dinâmica é aplicada em problemas que possuem várias fases inter-relacio-
nadas, onde se deve adotar uma decisão adequada a cada uma das fases, sem perdér porém

de vista o objetivo último. Somente quando o efeito de cada decisão for deternìi ado é que poderá ser efetuada a escolha final.

A ttcnica pode ser ilustrada atravEs de um exemplo supersimplificado do problcma de um motorista que dcseja ir de um ponto a outro, devendo ainda interrompcr a viagcm para almoçar. Normalmente, o motorista soluciona o problema por fases. Primeiramente selcciona vários locais intermeàiários nos quais poderá tomar a rcfeição. Em seguida, determina o trajeto btimo de scu ponto de partida para cada local intermediário atE seu ponto de chegada. A menor distáncia (ou o menor tempo de percurso, conforme o caso) determina o melhor ponto intermediário. Sua primeira decisão consiste em escolher o local da refeiçao e a segunda, o melhor trajeto pará esse local. Mas em ambas as soluç8es estará presente a preocupaçgo última de procurar o mcnor percurso ou o menor disp2ndio de tempo.

Entre os problemas empresariais nos quais se aplica a programaÇdo dinâmica figura a opção entre investimento (compra), troca ou manutenção de equipamentos, na qual as decisões devem ser tomadas a intervalos regulares, geralmente anuais. Como norma, o problema consiste em verificar se é ou nâo aconselhável, do ponto de vista econômico, o dispêndio de capital para se obter o barateamento ou a melhoria de um processo, a troca ou ainda a manutenção do equipamento existente.

APRECIAÇÃO CRÍTICA DA TEORIA MATEMÁTICA

A teoria matemática tem trazido enorme contribuição a todos os campos da administração, permitindo novas técnicas de planejamento e controle no emprego de recursos materiais, ', financeiros, humanos etc. e, sobretudo, um formidável suporte na tomada de decisôes, no i sentido de otimizar a execução de trabalhos, como também de diminuir os riscos envolvidos ; em todos os planos que afetem o futuro a curto ou longo prazo.

Todavia, a teoria matemática apresenta, do ponto de vista de uma teoria administra- ' tiva, enormes restriçôes:

1. A Teoria matemótica se presta a aplicações individun/izadas de projetos ou de trobalhos envolvendo brgios ou grupos de pessoas. Porém, se bem que tentada, não apresenta

ainda condiç8es de aplicaç8es
globais envolvendo toda a organização como um conjunto,
em todos os seus aspectos múltiplos e comple-
xos. Em outros termos, a teoria motemóticu é perfeitamente aplicável a problemas fspeclficos dentro da
organização, mas não dá cobertura global à organização, por não ter condiç8es de envolvê-la em todas as
suas variáveis no conjunto. Nesse sentido, a teorio matemática é muito mais um conglomerado de técnicas
de aplicação individualizada do que propriamente um arcabouço tebrico e abrangente da organização.

2. Baseia-se na totol quant icaçeo dos problemas administrativos, abordando-os exclusivamente do ponto
de vista estatfstico ou matemático. Todas as situaçees devem ser reduzidas a números ou a expressees
matemáticas para poderem ser adequadamente resolvidas. Do ponto de vista organizacional, a maior
parte dos conceitos, situaçees ou problemas nem sempre apresenta condições de redutibilidade a expres-
sees numéricas ou simplesmente quantitativas, donde a impossibilidade de aplicação da pesquisa opera-
cional.

3. Oferece excelentes técnicas de aplicuçdo a nlveis organizoclonais siluados na esjera de execuç0o, mas
pouquíssimas téenicas em niveis mais elevados na hierarquia empresarial. Quase sempre as tEcnicas de
pesquise operacional oferecem recursos de tomada de decisão visualizando a execuçgo de projetos ou tra-
balhos. Em outros termos, a pesquisa operacional quase sempre se restringe à pesquisa e investigação das
operações situadas no nlvel executório.

Koontz e O'Donnell sumariam os métodos essenciais de pesquisa operacional da seguinte forma:

" 1. A ênfase em modelos - a representaçào lógica de um problema. Estes, é claro, podem ser simples ou complexos. Por exemplo, a fórmula contábil `ativo menos passivo igual a propriedade' é um modelo, pois representa uma idéia e, dentro dos limites dos termos empregados, simboliza a relaçào das variáveis envolvidas.

2. A ênJase nos objetivos numa área-problema e o desenvolvimento de medidas de eficiência a fim de determínar se uma soluçào promete atingir o objetivo. Por exemplo, se o objetivo é lucro, a medida de eficiência pode ser o índice de retorno sobre o investimento, e todas as soluç8es propostas farào com que as variáveis sejam dispostas de forma que, no final, se possa medir o resultado em relàçào a esta medida. Algumas variáveis podem ser controláveis pelo administrador; outras podem apresentar fatores incontroláveis num sistema.

3. A tentativa de lncorporar todas as variáveis num problema, ou pelo menos aquelas que parecem ser importantes para sua soluFào, em uma análise.

4. A tentativa de quanlijicar as variáv_eis num problema até o ponto em que for possível, uma vez que somente dados quantificados podem ser inseridos num modelo para proporcionar um resultado definido de valor para previsào.

5. A tentativa de suplementar dados quantljicáveis com recursos matemáticos e estallsticos úteis, como, por exemplo, as probabilidades numa situação, fazendo assim com que o problema matemático e de computaçào se torne prático, su eito apenas a margem pequena e relativamente insignificante de erro"z .

Alguns autores salientam que a P. O. é orientada operacionalmente, enquanto a administração é dirigida para a elaboração de uma teoria ampla e genérica. O campo da P. O. e o da Administração se confundem em muitos pontos, a ponto de Simon afirmar que "não se pode mais traçar qualquer linha divisória expressiva para fixar os limites entre a P.O. e a Administra ão Científica, ou entre a Administração Científica e a Ciência da Administraão' 'Zz. Leavitt opina que a P. O. e a Ciência da Administração descendem da Administração Cientifica: "Ambas criaram um corpo de métodos técnicos para a solução dos problemas do trabalho. Habitualmente, ambas apresentam uma abordagem externa, essencialmente crian-

do uma separação entre o planejamento dos programas para solução dos problemas e as rotinas criadas com base nas soluçdes. Igualmente, a P.O. está criando com rapidez, na sua forma operacional, uma nova classe de ativos especialistas de staff, em muitos pontos reproduções perfeitas do antigo homem de staff, eficiente. . . Substitua-se Taylor por Charnes e Cooper, e no lugar do cronômetro coloque-se o computador. De um modo ou de outro, é a mesma velha história do conflito entre a tecnologia e a humanidade"2'.

Além do mais, a P.O. apresenta óutras limitações, a saber:

1. P.O. é apenas uma ferramenta capaz de áuxiliar o tomador de decis8es. Ela não é, em si, a própria tomadora de decis8es.
2. Muitos problemas nào podem ser expressos em termos quantitativos, tornando inviável a aplicaçào da P. O.

2 Harold Koontz e Cyril O'Donnell, Princlplos de Administraçdo. Uma Análise das FunçDes Administratlvas, cit., p. 1'15.

22 Herbert A. Simon, The New Science oj Management Decision, c!l., pp. 14 e 15.

23 Harold J. Leavitt, "Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical, and Human Approaches", in New Perspectives !n Organizatlon Research, W. W. Cooper, H. J. Leavitt e M. W. Shelly II (eds.). New York, John Wiley & Sons, lnc., 1964, pp. 61 é 62.

3. Muitos problemas são demasiadamente amplos para serem resolvidos atravEs de ttcnicas analiticas dc
P.O., mesmo com a ajuda do computador.

Assim, para os defensores desta teoria, a Administração ou a organizaçâo ou o plane-
jamento ou a tomada de decisões constituem processos lógicos que podem ser expressos em
termos de símbolos e relações matemáticasz". A abordagem central desta escola é o modelo
que representa o problema em suas relações básicas e em termos de objetivos predetermi-
nado ra Koontzz5, trata-se mais de uma abordagem matemática dos problemas de Admi-

nistração do que propriàmente de uma escola definida de Administração. Talvez muito mais
uma "escola" situada na Física, na Engenharia ou na Química, do que na Administra ão.
Não se trata de subestimar o impacto da Matemática na teoria e prática da Administração,
mas de se colocarem as coisas nos seus devidos lugares. Afirma Koontz que seria o mesmo
ue retender desenvolver uma teoria matemática da Astronomia, por exemplo.

SUMÁRIO

1. A Teoria Matemática é relativamente recente no campo da Administração.
+s
2. Sua maior área de aplicação na Administração é o processo decisorial, principalmente
quando as decisões são relativamente programáveis.
3. Alguns autores enfatizam o enorme potencial dos modelos matemáticos em Adminis- 1;
tração.
4. A pesQuisa operacional (P. O. é uma das alternativas de métodos quantitativos de enorme
aplicação dentro da Administração, através de variadas técnicas, como a Teoria dos
Jogos, a Teoria das Filas a Teoria dos Grafos, a Programação Linear, a Probabilidade e 5
Estatistica Matemática e a Programação Dinâmica.
5. Todavia, fazendo-se uma apreciação crítica da Teoria Matemática da Administração, : I
v rifica-se ue realmente a sua aplicação é predominantemente voltada para os níveis ;
e q
organizacionais próximos à esfera da execução e relacionada exclusivamente com as ope- i
rações e tarefas. I6 I

I

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

a

1. Explique as origens da Teoria Matemática na Administração.
2. Explique o processo decisorial do ponto de vista da Teoria Matemática

z4 Harold Koontz, "The Management Theory Jungle", in The Munagement Process. Coses and ReadinRs,

nagement Process. Cases and

cit . 22. ReadinRs, ci . ,

zs Harold Koontz, "The Management Theory..." in The Ma

p. 22.

3. Quais as quatro dimensões de uma boa decisão?
4. Explique a necessidade de modelos matemáticos em Administração.
5. O que é um problema?
6. O que é um problema estruturado? Como se divide?
7. Quais as vantagens do modelo matemático?
8. O que é pGsquisa operacional?
9. Quais as seis fases do procedimento da P. O. ?
10. Quais as características principais da P.O. ?
11. Quais as principais técnicas de P. O. ?
12. Explique sucintamente a Teoria dos Jogos.
13 . Explique sucintamente a Teoria das Filas .
14. Explique sucintamente a Teoria dos Grafos.
15. Explique sucintamente Probabilidade e Estatística Matemática.
16. Explique sucintamente a Programação Dinâmica.
17. Quais as principais restrições apresentadas pela Teoria Matemática da Administração?
18. A Teoria Matemática da Administração é realmente uma teoria ou uma simples abordagem dos problemas de Administração? Comente.

CASO COMPANHIA DE NAVEGAÇÁO DO RIO SÃO FRANCISCO

No iníeio de 1979, o Sr. Nivaldo Soares, Diretor Financeiro da Companhia de Navega ão do Rio São Francisco, cuja sede está localizada em Salvador, Bahia, pretendia preparar um relatório para a Diretoria da empresa para decidir sobre a reforma de um dos barcos fluviais a vapor da empresa ou sua substituição p or um barco novo movido a óleo diesel.

A Companhia de Navegação do Rio São Francisco dedica-se aò transporte de pessoas e de cargas entre as cidades situadas ao longo do leito navegável do Rio São Francisco. Todos os barcos da companhia são movidos a vapor e sua idade varia entre 15 a 30 anos.

O Diretor Financeiro queria decidir se o barco a vapor, chamado Carolina, com 23 anos de uso, deveria ser reformado logo ou substituído por outro barco a diesel. Nivaldo estimava que o Carolina teria uma vida útil de mais 20 anos, desde que devidamente reformado e desde que se cuidasse da sua manutenção preventiva periodicamente. O valor contábil do Carolina é de Cr 1.580.000,00, mas Nivaldo acreditava que poderia ser vendido em 1979 por um preço ao redor de Cr 1.000.000,00. O total dos custos imediatos de reforma do Carolina era estimado em Cr 4.600.000,00. Esses gastos gerais de reforma aumentariam a

vida útil do Carolina em 20 anos, aproximadamente.

Havia algumas peças novas sobressalentes de outro barco que fora retirado do
em 1977 e que poderiam ser aproveitadas na reforma do Carolina. O valor contábil
ç p as diminuiria realmente os custos in'<
peças era de Cr 1.740.000,00 e a utiliza o d r= 2.860.000,00 essas peças fossem vendi-
diatos da zeforma de Cr 4.600.000,00 para
das no mercado poderiam render somente Cr 1.200.000,00 e nâo poderiam ser usadas etn
nenhum dos outros barcos a vapor da companhia.

O Carolina era operado por uma tripulação de 20 homens. Os custos operacionais
anuais com essa tripulação de 20 homens eram aproximadamente os seguintes:

	Cr
	.. 4.648.000,00
Salários e Encargos Sociais . .	616.000,0 ;
Suprimentos de Bordo . . .	
Consertos e Manutenção Penódica	, , . 1.380.000,
Combustfvel	, 22.000,
Lubrificantes . . .	480.000,00
Serviços e Suprimentos Diversos . .	, , , , 8.122.000,
Total	

Nivaldo estimava que o custo de desmontar e separar as p as usadas do Carolina, no ,
ffm de sua vida útil, depois da reforma, seria compensado pelo seu valor de venda. Além da !
alternativa de reforma do barco a vapor, havía a alternativa de compra de um barco movido i ,
a óleo diesel. A Estaleiros Macalé Ltda. pedia o preço de CrZ 13.000.000,00 para um barco
a diesel novo em folha. Seriam necessários Cr 3.000.000,00 adicionados para um estoque
mínimo de peças para reposição e manutenção de um barco a diesel. Tal estoque poderia ser '!
su lciente para servir até três barcos movidos a diesel. A vida útil de um barco a diesel era '
barco seria convertido em refugo ou então
estimada em 25 anos; período ao flnal do qual o b o novo. Á possibilidade de ; ; i
reformado completamente a um custo aproximado de um arc
substitui ão do motor a diesel durante a vida de 25 anos não foi cogitada por Nivaldo, uma '
vez que as informa ões obtidas em outras companhias que
tinham alguma experiência com i I
barcos fluviais a di el não indicavam que fosse necessário prever tais custos. Porém, devia-
se considerar um recondicionamento gerál dos motores a cada 10 anos de utilização, a um I
00 cada recondieionamento, aos preços atuais.
custo de C 2 alé entretanto a ontava uma forte vantagem que era o aumento de !

12% em velocidade méd ia dos barcos diesel em relação aos barcos ta vapor. Nivaldo, . '!
orém, desconsiderou este aspecto, porque as travessias curtas e as demoras nas passagens I
las comportas do Rio São Francisco, envolvidas no tráfego fluvial local, impediriam os '
barcos diesel de tirar artido de sua velocidade maior, já que poucas oportunidad s teriam
de ultrapassar outros barcos, pois tinham de operar na fila seguindo a passágem dos barcos `
mais lentos.

Em 1979, somente dois barcos diesel num total de 40 barcos aproximadamente, esta= ,;
vam o erando no rio. Nivaldo achava que levaria muitos anos até que os barcos diesel expul- 4
sasse pos barcos mais lentos, se é que isto chegaria a acontecer algum dia.

Depois de consultar a Estaleiros Macalé e outras companhias que operavam com bar-
cos a diesel, Nivaldo estimou que os custos operacionais anuais de um barco a diesel totaliza- i ,
riam Cr 6.265.600, , assim discriminados:

CrI

Salários e Encargos Sociais para uma tripulação de 13 homens. . 3.258.800,00
Suprimento de Bordo .
Consertos e Manutenção (sem o recondicionamento dos motores) . . 868.000,00
Combustivel . 1.152.000,00
Reparos Eventuais e Popa . . .
Serviços e Suprimentos Diversos 506.000,00
Tota Í.... 6.265.600,00

No fim do 20ó ano de vida, o barco diesel teria um valor realizável de Cr 1.300.000,00 e o estoque de peças teria um valor de Cr 1.500.000,00. Estes dois números não foram considerados por Nivaldo.

Porém, um aspecto a considerar foi uma Lei Estadual sancionada em 1977 e que deveria entrar em vigor a partir de 1981, a respeito da poluição causada por fumaça. Para cumprir essa lei, todos os barcos a vapor alimentados a mão teriam de ser convertidos em barcos com fornalhas de alimentação automática. O Carolina era alimentado manualmente e o custo adicional para convertê-lo para alimentação automática era estimado em CrS 1.600.000,00, desde que essa conversão fosse realizada ao mesmo tempo que a reforma geral do barco. Estes Cr 1.600.000,00 incluíam o custo dos alimentadores automáticos e a conversão do casco extra. Nivaldo sabia também que, se fossem gastos os Cr 4 .600.000,00 apenas na reforma do Carolina e se depois não se conseguisse nenhuma prorrogação, mesmo que temporária de um ou dois anos, para a aplicação da lei, o custo de converter para alimentação automática nao seria mais de Cr 1.600.000,00, mas cerca de Cr 2.800.000,00, devido à reconstrução de partes do barco.

A conversão para alimentação automática reduziria a tripulação de 20 para 18, com os seguintes detalhes:

	Cr:
Salários e Encargos Sociais . . .	4.244.800,00
Suprimentos de Bordo.	555.200,00
Consertos e Manutenção' . . .	976.000,00
Combustível'	1.380.000,00
Lubrificantes'	22.000,00
Serviços e Suprimentos Diversos'	480.000,00
Total 1	7.658.000,00

Todos os dados operacionais que Nivaido havia coletado com relação às despesas da tripulação se baseavam em uma jornada diária de trabalho de 12 horas, em dois

turnos, que
era o padrão adotado nos barcos fluviais locais. No entanto, o sindicato da classe reivindi-
cava uma mudança para uma jornada diária de 8 horas, com três turnos. Se o sindicato insis-
tisse nessa jornada, as acomodações a bordo dos barcos teriam de ser aumentadas. Nivaldo
estava preocupado, porque sabia que os barcos a diesel poderiam ser prontamente converti-
dos para acomodar três tripulações, enquanto os barcos a vapor não teriam nenhuma condi-

' Custos inalterados para tripulação de 20 ou I8 homens.

ção. Nivaldo acreditava que o sindicato teria bastante trabalho para a acei
gências de 3 turnos de 8 horas nos barcos a vapor, já que seria muito diflcil, s não
vel, adaptá-los para conduzir tripulações maiores, por causa de limitações de espaço. Nivm -
do achava que o sindicato poderia conseguir a aceitação de suas exigências apenas no caso
dos barcos a diesel. A Estaleiros Macalé se oferecia para construir barcos a diesel para aco-
modar três tripulações sem nenhum custo adicional.

A Companhia de Navegação do Rio São Francisco era dirigida de maneira previdente
e, em 1979, não tinha nenhuma dívida a longo prazo. Seu valor patrimonial excedia Cr
80.000.000,00. Apenas ocasionalmente a companhia utilizava empréstimos bancários. Em
1979, o passivo dà companhia em empréstimos bancários montava a Cr 6.000.000,00,
tomados emprestados a juros de 4% ao mês. A taxa mais favorável de juros sobre empréstimos que se podia obter na praça de Salvador era de 3% na época. Como um incentivo para
obter um contrato de venda de um barco a diesel, a Macalé oferecia o aluguel de um barco a
diesel à Companhia de Navegação na base de pagamentos anuais de Cr 868.000,00, durante
15 anos e máis Cr 228.000,00 por ano a título de juros. Ao fim dos 15 anos, quando a Ma-
calé tivesse efetivamente recuperado o valor do barco passaria a cobrar um aluguel nominal
de Cr 114.000,00 por ano. A reserva de domfnio permaneceria nas mãos da Macalé e a ,
Com anhia de Nave a ão arcaria com todos os custos de operar e de manter o barco, inclu- ,
sive condicionament geral a cada 10 anos, tendo ainda de investir Cr 3.000.000,00 num ! '
estoque minimo de peças sobressalentes.

Nivaldo, entretanto, não poderia deixar de considerar outras alternativas de aplicações
de fundos. A Direção da empresa estava estudando outros projetos de aplicaç o de dinheiro
que poderiam proporcionar uma renda anual estimada em pelo menos 10%, já descontado o
Imposto de Renda.

Todas essas alternativas sé revezavam na cabeça de Nivaldo. Mas como escolher entre
elas? Qual decisão tomar?

CAPÍTULO 17

TEORIA DE SISTEMAS

Objetivos Deste Capítulo

Permitir ao aluno uma visão sistêmica das organizações ou de alguns aspectos delas.
Introduzir os conceitos típicos de sistemas e suas aplicações à Administração, princi-
palmente o conceito de sistema aberto e de intercâmbio com o ambiente.
Proporcionar uma idéia da abordagem sistêmica de Katz e Kahn.
Proporcionar uma idéia da abordagem sociotécnica de Tavistock.
Efetuar uma apreciação crítica da Teoria de Sistemas.

A 1'eoria de Sistemas (T.S.) é um ramo específico da Teoria Geral de Sistemas (T.G.S.J.

ORIGENS DA TEORIA DE SISTEMAS

A Teoria Geral de Sistemas (T. G. S.) surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, publicados entre l9gfl a 1968'.

L. von Bertalanffy, "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", Science, cit., vol. III, pp. 23 a 29, I950; "General Systems Theory: A New Approach to Unity of Science", in Human Biology, dez. I95 I ; "Geni-ral Systems Theory" , in Yearbook ofthe Societyjor General System Research,1956; Cenera! Systems Theorv, Neu York, George Brasilier,1968.

A ZG.S. não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas; mas sim produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicações na realidade empírica. Os pressupostos básicos da Teoria Geral dos Sistemas são:

a) "Existe uma nítida tendência para a integraçâo nas várias ciências naturais e sociais.

b) Essa integração parece orientar-se rumo a uma teoria dos sistemas.

c) Essa teoria dos sistemas pode ser uma maneira mais abrangente de estudar os campos nào-físicos do conhecimento científico, especialmente as ciências sociais.

d) Essa teoria dos sistemas, ao desenvolver princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, aproxima-nos do objetivo da unidade da ciência.

e) Isto pode nos levar a uma integração muito necessária na educação científica".

A Teoria Geral dos Sistemas afirma que as propriedades dos sistemas não podem ser descritas significativamente em termos de seus elementos separados. A compreensão dos sistemas somente ocorre quando estuda os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências dos seus subsistemas.

A T.G.S. fundamenta-se em três premissas básicas2, a saber:

a) Os sistemos existem dentro de sistemas. As moléculas existem dentro de células, as células dentro de tecidos, os tecidos dentro dos brgàos, os órgàos dentro dos organismos, os organismos dentro de colônias, as colônias dentro de culturas nutrientes, as culturas dentro de conjuntos maiores de culturas, e assim por diante.

b) Os sistemas sdo abertos. É uma decorrência da premissa anterior. Cada sistema que se examine, exceto o menor ou o maior, recebe e descarrega algo aos outros sistemas, geralmente aqueles que Ihe sào contíguos. Os sistemas abertos são caracterizados por um processo de intercâmbio infinito com seu ambiente, que são os outros sistemas. Quando o intercâmbio cessa, o sistema se desintegra, isto é, perde suas fontes de energia.

c) Asjunções de um sistema dependem de sua estrutura. Para os sistemas biolbgicos e mecânicos esta afirmaçâo é intuitiva. Os tecidos musculares, por exemplo, se contraem porque sâo constituídos de uma estrutura celular que permite contraç8es.

Não é propriamente a T.G.S., mas as características e parâmetros que ela estabelece para todos os sistemas, a nossa área de interesse. Doravante, pois, ao invés de falarmos em Z G. S. , falaremos da Teoria de Sistemas.

O 'conceito de sistema passou a dominar as ciências e, principalmente, a Administração. Se se fala em Astronomia, pensa-se em sistema solar; se o assunto é Fisiologia, pensa-se no sistema nervoso, no sistema circulatório, no sistema digestivo. A Sociologia fala em sistema social, a Economia em sistemas monetários, a Física em sistemas atQmicos e assim por diante. A aóordagem sistêmica hoje, em Administração, é tão comum què às vezes nem nos ocorre que estamos a utilizá-la a todo momento.

A empresa se apresenta como uma estrutura autônoma com capacidade de se reproduzir e pode ser focalizada através de uma teoria de sistemas capaz de propiciar uma visualização de um sistema de sistemas de tomadas de decisees, tanto do ponto de vista individual como coletivo, ou seja, da organizaçâo como um conjunto. A abordagem sistêmica tem por objetivo representar, de forma compreensiva e objetiva, o meio em que tem lugar a tomada de decis8es, uma vez que a tarefa de decisão seria muito mais fácil se se contasse com uma descriçâo concret e objetiva do sistema dentro do qual ela deve ser tomada.

z F. K. Berrien, General and Social Systems, New Brunswick, N. J., Rutgers University Press,1968.

De um ponto de vista histórico, verifica-se que3:

a) A Teorio da Administraçdo Cientlfica utilizou o conceito de sislemo homem-máquina, mas limitou-se ao nível do trabalho fabril. Preocupou-se com a produtividade e com os procedimentos de trabalho que beneficiassem os operários, os chefes e os empresários.
b) A Teoria das Relações Humanas ampliou o enfoque da u idade homem-máquina estendendo-o às relações entre as pessoas dentro da organizaC o. A compreensâo do efeito das relaç8es sociais entre pessoas, da conduta social do indivíduo e a dos pequenos grupos provocou uma profunda revisão dos critérios e técnicas gerenciais.
c) A Teoria Estruturalista concebe a empresa como um sistema social, reconhecendo a existência tanto de uma organizaçdo formal. como de uma organizaçdo informal dentro de um sislema tota/ integrado. A organização ou a empresa é sujeita a pressâo externa por parte do meio ambiente, isto é, a empresa é considerada como parte integrante de um sistema social mais amplo.
d) A Teoria Comporlamental, entre outras coisas, trouxe a Teoria das DecisBes, mostrando que a organização pode ser concebida como um complexo sistema de decisões: todos os participantes das organizaç8es são tomadores de decis8es dentro de um emaranhado de relações de intercâmbios que caracterizam o comportamento organizacional.
e) Após a tl Guerra Mundial intensificou-se através da Teoria Matemática a aplicaCâo da pesquisa operaciona/ à resolução de problemas grandes e complexos, com grande número de variáveis, principalmente na programação da produCâo, operaç8es de carga e descarga, tráfego etc:

A Teoria das Filas foi aprofundada e formularam-se modelos capazes de representar uma grande variedade de situaç8es típieas de prestação de serviços em que é necessário programar a quantidade ótima de servidores para uma esperada afluência de clientes. Porém, se essas técnicas científicas propiciaram a solução de muitos problemas complexos e com elevado número de variáveis, elas não bastam para analisar a organização empresarial. Pela sua natureza, tais técnicas devem estruturar os sistemas, quantificando apenas os elementos que os comp8em.

Verifica-se que "as teorias tradicionais da organização têm propendido a ver a organização humana como um sistemafechado. Essa tendência nos tem levado a desconsiderar os diferentes ambientes organizacionais e a natureza da dependência organizacional quanto ao ambiente. Ela também nos levou a uma superconcentração nos princípios de funcionamento

organizacional interno, com a conseqiiente falha em desenvolver e compreender os processos de retroaçâo (feedback) que são essenciais à sobrevivência"'.

Por outro lado, "o ponto fraco da microabordagem no passado foi duplo:

a) lidou com pouquíssimas das variáveis significantes da situação total e
b) muitas vezes ela tem se agarrado a variáveis impróprias"5.

A Teoria de Sistemas penetrou rapidamente na teoria administrativa por duas razões , básicas:

a) por um lado, em face da necessidade de uma slntese e uma integraçao maior das teorias que a precederam, esforço tentado com considerável sucesso pela aplicação das ciências do comportamento ao estudo da organização desenvolvido pelos behavioristas;

3 Richard A. Johnson, Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig, The Theory and Management of Systems, New York, McGraw-Hill Book Co.,1%7, pp. 44-70.

4 Daniel Katz e Robert L. Kahn, Psico/ogia Social das Organizaçdes, cit., 1972, p. 45.

5 Daniel Katz e Robert L. Kahn, Psicologia Socia! das Organizações, cit., p. 25.

b) por outro lado, a Matemática, a Cibernética, de um modo geral, e a tecnoiogia da injormaçõo, de um modo especial, vieram trazer imensas possibilidades de desenvolvimento e operacionalização das idéias que convergiam para uma teoria de sistemas aplicada à Administraçdo.

O onceito de sistemas não é uma tecnologia em si, mas é resultante dela, permitindo uma vi ão compreensiva, abrangente e 'gestáltica" de um conjunto de coisas complexas, dando-lhe configuração totaló.

A análise sistêmica das organizaç8es vivas permite revelar o "geral no particular", podendo mostrar as propriedades gerais das espécies que são capazes de se adaptar e sobreviver em seu ambiente típico. Neste sentido, as propriedades ` gestáiticas" das organizaç8es vivas não são reveladas pelos demais métodos ordinários de análise científica. Os sistemas vivos, sejam indivíduos ou organizaç8es, são analisados como "sistemas abertos", mantendo um contínuo intercâmbio de matéria/energia/informação com o ambiente. A Teoria de Srstemas permite reconceituar os fen8menos dentro de uma abordagem global, permitindo a inter-relação e integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de natureza completamente diferentes .

CONCEITO DE SISTEMAS

A palavra `sistema" tem muitas conotações: "um conjunto de elementos interdependentes e interagentes; um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado e cujo resultado (output) é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente. O ser humano, por exemplo, é um sistema que consiste em um número de órgãos e membros, e somente quando estes funcionam de modo coordenado o homem é eficaz. Similarmente, pode-se pensar que a organização é um sistema que consiste em um número de partes interagentes. Por exemplo, uma firma manufatureira tem uma seção devotada à pcodução, outra devotada às vendas, uma terceira devotada às finanças e várias outras. Nenhuma delas é mais do que as outras, em si. Mas quando a firma tem todas essas seções, e quando elas são adequadamente coordenadas, pode-se esperar que elas funcionem eficazmente e façam lucro' 's. O conceito de sistemas foi abordado no capítulo dedicado à Cibernética.

l. Características dos Sistemas

Sistema é "um todo organizado ou complexo; um conjunto ou combinaçãd de coisás ou
partes, formando um todo complexo ou unitário"9. Um sistema é um conjunto de objetos '

6 A "Gestai!" é uma corrente da Psicologia, cuja tese principal é a de que "o todo é mais do que a soma das
partes". O todo n o deve ser comparado som agregaç8es aditivas. Não se trata de somar as partes. O todo pode ser
tanto um objeto concretatnente organízado como pode ser uma organizaG o. Aagyal (Foundationsjor a Science of
Personaiily, Harvard Udiversity Press, I9 4I) prop8e que a palavrá todo seja utilizada para designar um objeto con- ;
cretame te orga izado, enquanto a palavta organização seja chamada sistema.
F. E. Emery, Systems Thinking. Middleséx, England, Penguin Books, I972, p. 8. "
K Pradip N. Khandwalla, The 0esign oj Organizarion, cit., p. 224.
y Richard A. Johnson, Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig, "Designing Management Systems", in
Management Systems, Peter P. Schoderbeck, New York, John Wiley & Sons, Inc.,1%8, p. I 13.

unidos por alguma forma de interação ou interdependência. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo seja o foco de atenção. Um conjunto de partículas que se atraem mutuamente (como o sistema solar), ou um grupo de pessoas em uma organização, uma rede industrial, um circuito elétrico, um computador ou um ser vivo podem ser visualizados como sistemas.

Realmente, é difícil dizer onde começa e onde ter-mina determinado sistema. Os limites (fronteiras) entre o sistema e o seu ambierlte admitem certa arbitrariedade. O próprio universo parece estar formado de múltiplos sistemas que se interpenetram. lÉ possível passar de um sistema para outro que o abrange, como também passar para uma versão menor e nele contida.

Da definição de Bertalanffy'o, segundo a qual o sistema é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, decorrem dois conceitos: o de propósito (ou objetivo) e o de globalismo (ou totalidade). Esses dois conceitos retratam duas características básicas em um sistema. As demais caracteristicas dadas a seguir são derivadas desses dois conceitos.

a) Propósito ou objetivo: todo sistema tem um ou alguns propósitos ou objetivos. As unidades ou elementos (ou objetos), bem como os relacionamentos, definem um arranjo que visa sempre a um objetivo a alcançar.

b) Globalismo ou totolidade: todo sistemo tem uma natureza orgânica, pela qual uma ação que produza mudança em uma das unidades do sistema, com muita probabilidade deverá produzir mudanças em todas as outras unidades deste. Em outros termos, qualquer estimulaC o em qualquer unidade do sistema afetará todas as demais unidades, devido ao relacionamento existente entre elas. O efeito total dessas mudanças ou alteraç8es se apresentará como um ajustamento de todo o sistema. O sistema sempre reagirá globalmente a qualquer estímulo produzido em qualquer parte ou unidade. Há uma relaçâo de causa-e-efeito entre as diferentes partes do sistema. Assim, o sistema sofre mudanças e o ajustamento sistemático é contínuo. Das mudanças e dos ajustamentos contínuos do sistema decorrem dois fen8menos: o da entropia e o da homeostasia.

c) Ènlropia' é a tendência que os sistemas têm para o desgaste, para a desintegração, para o afrouxamento dos padrees e para um aumento da aleatoriedade. À medida que a entropia aumenta, os sistemas se

decomp8em em estados mais simples. A segunda lei da
termodinâmica explica que a entropia nos sistemas
aumenta com o correr do tempo, como já vimos no capítulo sobre Cibernética.

À medida que aumenta a informuçdo, diminui a entropia, pois a informação é a base da configuração e
da ordem. Se, por falta de comunicação ou por ignorância, os padrees de autoridade, as funçees, a hie-
rarquia etc, de uma organizaçãoformal passam a ser gradativamente abandonados, a entropia aumenta e
a organizaçâo vai se reduzindo a formas gradativamente mais simples e rudimentares de indivíduos e de
grupós. Daí o conceito de negentropia, ou seja, a in Jormuçdo como meio ou instrumento de ordenaçâo do
sistema ".

d) Homeostasia: é o equilíbrio dinâmico en re as partes do sistema. Os s stemas têm uma tendência a se
adaptarem a fim de alcançarem um equilí rio interno em face das mudanças externas do meio ambiente.

A definição de um sistema depende do interesse da pessoa que pretenda analisá-lo.
Uma organização, por exemplo, poderá ser entendida como um sistema ou subsistema ou
ainda supersistema dependendo da análise que se queira fazer: que o sistema tenha um grau
dé autonomia maior do que o subsistema e menor do que o supersistema. É, portanto, uma
questão de abordagem. Assim, um departamento pode ser Yisualizado como um sistema,
composto de vários subsistemas (seções ou setores) e integrado em um supersistema (a em-

o Ludwig von Bertalanffy, Teoria Geral dos Sistemas, cit.
James G. Miller, "Living Systems: Basic Concepts", Behavioral Science, 10 jul.1965, p.196.

presa), çomo também pode ser visualizado como um subsistema composto por outros subsis- I
temas (seções ou setores), pertencendo a um sistema (a empresa) que está integrado em um
supersiJtema (o mercado ou a comunidade). Tudo depende da forma da abòrdagem. ì Í

O sistema total é aquele representado por todos os componentes e relações necessários
à realização de um objetivo, dado um certo número de restrições. O objetivo do sistema total i
define a finalidaçie para a qual foram ordenados todos òs componentes e relações do siste-
ma, enquanto as restrições do sistema são as limitações introduzidas em sua operação, que
definem os limites (fronteiras) do sistema e possibilitam explicitar as condições sob as quais
ele deve operar'z.

O termo ststema é geralmente empregado no sentido de sistema total. Os componentes
necessários à óperação de um sistema total são chamados subsistemas que, por sua vez, são
formados pela reunião de novos subsistemas, mais detalhados. Assim, tanto a hierarquia dos
sistemas como o número dos subsistemas dependem da complexidade intrínseca do sistema
totul. Os sistemas podem operar simultaneamente, em série ou em paralelo. Não há sistemas
fora de um meio específico (ambiente) : os sistemas existem em um meio e são por ele condi-
cionados. Meio (ambiente) é o conjunto de todos os objetos que, dentro de um limite especí-
fico, possam ter alguma influência sobre a operação do sistema. Os limites (fronteiras) são a
condição ambiental dentro da qual o sistema deve operar.

2. Tipos de Sistemas

Há uma grande variedade de sistemas e uma ampla gama de tipologias para classificá-los, de
acordo com certas características básicas.

a) Quanto à sua constituição, os sistemas podem ser fi sicós ou abstratos:

a) sistemas ,jfsicos ou concretos, quando compostos de equipamentos de maquinaria e de objetos e coisas
reais. Em suma, quando compostos de "hardware"i3. Podem ser descritos em termos quantitativos de
desémpe ho;

b) sistem.%abstratos, quando compostos de conceitos, planos, hipóteses e idéias. Aqui, os símbolos repre-
sentam atributos e objetos, que muitas vezes sb existem no pensamento das

pessoas. Em suma, quando
compostos de ` softwure" `.

Na reafidade, em certos casos, o sistemaffsico (hardware) opera em conionâncla com o
sistema abstrato (soflware). É o exemplo de uma escola com suas salas de aulás, carteiras,
lousas, iluminação etc. (sistemaffsico) para desenvolver um programa de educação (sistema
abstrato); ou um centro de processamentó de dados, onde o equipamento e ciccuitos proces-
sam programas de instruções ao computador.

Stanford L. Optner, A Análrse de Sistemas Empresariais, Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico,1971.
3 "Hardware"' termo da linguagem dos computadores e da literatura cientifica. Não é traduzível. Significa !
a totalidade dos componentes flsicos de um sistema. Pode ser utilizado mais restritivamente para significar o equi- '
pamento, em oposição a ` só, twáre".
` "Softwore": termo também não traduzível, significa um conjunto de programas e instruCBes. Pode ser
utilizado mais restritivamente para significar manejo.

b) Quanto à sua natureza, os sistemas podem ser fechados ou abertos

a) Sistemasfechodos: sâo os sistemas que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circun-
da, pois são herméticos a qáalquer influência ambiental. Sendo assim, os sistertiasjechados não recebem
nenhuma intluência do amóiente e, por outro lado, também não influenciam o ambienle. Não recebem
nenhum recurso externo e nada produzem que seja enviado para fora. A rigor, náo existem sistemas
fechados, na acepção exata do termo. Os autores têm dado o nome de sistemasjechados àqueles sistemas
cujo comportamento é totalmente determinfstico e programado e que operam com muito pequeno inter-
câmbio de matéria e energia com o meio ambiente. Também o termo é utilizado para os srstemas comple-
tamente estruturados, onde os elementos e relaç8es combinam-se de uma maneira peculiar e rígida produ-
zindo uma saída invariável. Sâo os chamados sistemas mecânicos, como as máquinas.
b) Sistemas abertos: são os sistemas que apresentam relaçees de intercâmbio com o ambiente, através de
entradas e de saídas. Os sistemas abertos trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente.
São eminentemente adaptativos, isto é, para sobreviverem devem reajustar-se constantemente às condi-
ç8es do meio. Mantêm um jogo recíproco com as forças do ambiente e a qualidade de sua estrutura é
otimizada quando o conjunto de elementos do sistema se organiza, aproximando-se de uma operaçâo
adaptativa. A adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e de auto-organizaçâo.
Os sistemas abertos nâo podem viver em isolamento. Os sistemasfechados - isto é, os sistemas que estão
isolados de seu meio ambiente - cumprem o segundo princípio da termodinâmica que diz que "uma
certa quantidade, chamada entropio, tende a aumentar a um máximo"i5.
A condusâo é que existe uma "tendência geral dos eventos na natureza fisica em direç o a um estado de
máxima desordem". Porém, um sistema aberto "mantém a si próprio, em um contínuo fluxo de entrada
e saída, uma manutenção e sustentação dos componentes, nunca estando ao longo de sua vida em um
estado de equilibrio químieo e termodinâmico, obtido através de um estadofirme, chamado homeosta-
sia". Os sistemas abertos, portanto, "evitam o aumento da entropia e podem desenvotver-se em diceção a
um estado de crescente ordem e organizaçâo" (entropia negativa . Através da interaçâo ambiental, os sis-
temas abertos "restauram sua própria energia e reparam perdas em sua própria organizaçâo".

O conceito de sistema aberto pode sec aplicado a diversos
níveis de abordagem: ao nível

do individuo, ao nível do grupo, ao nível da organização e ao nível da sociedade, indo desde
um microssistema até um supra-sistema. Em termos mais amplos, vai da célula ao universo.

Ambiente I Y """' " '" y ou I ll """' "'" "" I) Ambiente

MODELO GENÉRICO DE SISTEMA ABERTO

PARÂMETROS DOS SISTEMAS

O sistema é um processo em marcha. Para Optner, qualquer coisa que esteja em movimento
ou que mude de estado, em um processo, pode ser considerado um sistema. Essa definição é

5 Stanford L. Optner, A Anklise de Sistemas Empresariais, cit

carretà, mas incompleta, porquanto existem sistemas (como o telefônico, de radiocomunica-
ção etc.) que carecem de movimento no sentido convencional. Assim, Optner salienta que
uma definição mais gerál consideraria o sistema como um cnnjunto de elementos que possui
uma série de relações com seus atributos.

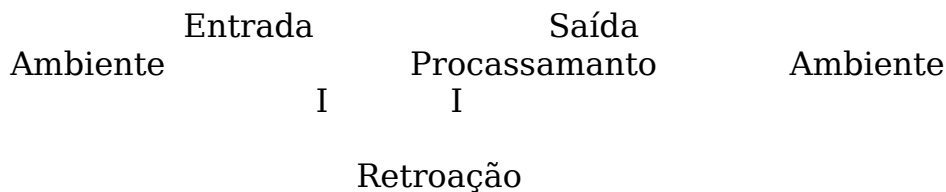
Além dos elementos (ou partes ou objetos), o sistema se caracteriza pelas relações entre
eles. As relações são os laços que ligam os elementos (ou objetos) entre si.

O sistema se caracteriza por determinados parâmetros. Parâmetros são constantes
arbitrárias que caracterizam, por suas propriedades, o valor e a descrição dimensional de um ?
sistema específico ou de Vm componente do sistema.

Os parâmetros os srstemas são:

- entrada ou insumo ("input"J;
- processamento oU transformador ("throughput"J;
- safda ou resultado ou produto ("output"J;
- retroação ou retroalimentaçâo ou retroinformação (`jeedback"J;
- ambiente ("environment"J.

Entrada Saída
Ambiente Procassamanto Ambiente
I I

Retroação

1. Entrada ou insumo ou impulso ("input"J é a força de arranque ou de partida do
sistema, no dizer de Optner, que fornece o material ou energia para a operação do -
sistema.

2. Safda ou produto ou resultado ("output") é a lnalidade para a qual se reuniram
elementos e relações do sistema. Os resultados de um processo são as saídas. Estas
devem ser congruentes (coerentes) com o objetivo do sistema. Os resultados dos sis- i
temas são finais (eonclusivos), enquanto os resultados dos subsistemas são interme-
diários. a, formador `throu h ut" t é o fenômeno

3. Processamento ou processador ou tr (e P J
que produz mudanças, é o mecanismo de conversão das entradas em saídas ou resul-
tados. O processador caracteriza a ação dos sistemas e define-se pela totalidade dos
elementos (tanto elementos como relações) empenhados na produção de um resulta-
do. O processador é geralmente representado pela caixa negra: nela entram os insu-

mos e dela saem coisas diferentes, que são os produtos. Quando temos poucas infor-
mações sobre o processador, podemos fazer certas inferências a pàrtir de observa-
ções controladas: controlamos determinados insumos e observamos os resultados
decorrentes até obtermos um número suficiente de possibilidades e de combinações
que nos permitam concluir sobre o que é e o que faz. Geralmente quando estudamos
sistemas em atividade, os detalhes sobre o mecanismo processador poueo interes-
sam, a não ser quando tragam informações que os esclareçam. A exploração deta-

lhada da caixa negra é feita através de informações e definiçdes comportamentais e operacionais. Quando temos diagramas de séries de caixas negras, podemos indicar relações de causa-e-efeito, para melhor análise dos detalhes. Podemos também sintetizar essas séries de processnmento relacionadas entre si, reduzindo-as a uma ou poucas caixas negras.

4. Retroação ou retroalimentação ou retroinformação (`jeedback") ou alimentação de retorno é a função de sistema que visa comparar a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido. A retroação tem por objetivo o controle, ou seja, o estado de um sistema sujeito a um monitor (monitorial). Monitor é um termo que compreende uma função de guia e de direção.

Assim, a retroação é um subsistema planejado para "sentir" a saídá (registrando sua intensidade ou qualidade) e, conseqiientemente, compará-la com um padrão ou critério preestabelecido, mantendo-a controlada dentro daquele padrão ou critério.

Os desvios da saída em relação ao planejado, projetado ou esperado devem ser medidos através de meios previamente programados. A retroação visa manter ou aperfeiçoar o desempenho do processo fazendo com que seu resultado esteja sempre adequado ao padrão ou critério escolhido. Diz-se que há um estado de controle quando as operações dos subsistemas são mantidas mediante a correção das diferenças entre a saída (resultados, produtos) e os critérios (especificações prévias, limites de segurança, tolerância).

5. Ambiente: é o meio que envolve externamente o sistema. O sistema aberto recebe entradas (inputs) do ambiente, processa-as e efetua saidas (outputs) novamente ao ambiente, de tal forma que existe entre ambos - sistema e ambiente - uma constante interação. O sistema e o ambiente encontram-se pois inter-relacionados e interdependentes . O sistema recebe influências do ambiente através da entrada e efetua influências sobre o ambiente através da safda. Todavia, à medida que ocorrem estas influências, a prbpria influência do sistema sobre o ambiente retorna ao sistema através da retroação (feedback). Para que o sistema seja viável e sobreviva, ele deve adaptar-se ao ambiente através de uma constante interação. Assim, a

viabilida-
de ou sobrevivência de um sistema depende de sua capacidade de adaptar-se, mudar
e responder às exigências e demandas do ambiente externo. O ambiente serve como
uma fonte de energia, materiais e informações ao sistema. Como o ambiente está
continuamente mudando, o processo de adaptação do sistema é um processo dinâ-
mico e sensitivo. Esta abordagem "ecológica" é importante para a compreensão do
funcionamento do sistema aberto Se bem que o ambiente pQssa ser um recurso para
o sistema, ele também pode ser uma ameaça à sua sobrevivência.

O SISTEMA ABERTO

O sistema aberto mantém um intercâmbio de transações com o ambiente.
Bertalanffy interessou-se principalmente pelos sistemas de circuito aberto, no caso o
organismo vivo, que se mantêm constantemente no mesmo estado (auto-regulação), apesar
da matéria e energia que o integram se renovarem constantemente (equilfbrio dinâmico ou

homeostase). O organismo humano, por exemplo, não pode ser considerado uma mera
meração de elementos separados, mas um sistema definido que possui integridade e organi-
zação. Assim, o sistema aberto, como o organismo, é influenciado pelo meio ambiente e
influi sobre ele, alcançando um estado de equilfbrio dinâmico nesse meio. O modelo de siste-
ma aberto é sempre um complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com
o ambiente. Dentro desse novo posicionamento, a abordagem sistêmica teve profundas reper-
cussões na teoria administrativa.

A categoria mais importante dos sistemas abertos são os sistemas vivos. Muitos autores
fazem analo ias entre a empresa e os or anismos vivos, salientando que a empresa cresce em '
tamanho pe acréscimò de partes ela g ere coisas e as processa em produtos ou serviços.
, 8
Nesse processo há uma entrada e uma safda e um processo intermediário necessário vida. A
em resa reage ao seu ambiente (ajustando-se e adaptando-se a ele para sobreviver e muda i
seus mercados, produtos, técnicas estrutura. Pode até reproduzir-se em empresas subsi-
diárias.

Existem diferenças fundamentais entre os sistemas abertos (como os sistemas biológi-
cos e sociais, a saber a célula, a planta o homem, a organização, a sociedade), e os sistemas
t mostato) : !
fechados (como os sistemas físicos, a saber, as máquinas, o relbgio, o er 6

1. "o sistema aberto está em constante interaçâo dual com o ambiente. Dual no sentido de que o influencia e
é por ele influenciado; atua, pois, a um tempo, como variável independente e como variável dependente
do ambiente. O sistemafechado nâo interage com o ambiente;
2. o sistemo aberto tem capacidade de crescimento, mudança, adaptação ao ambiente e até auto-reprodu âo
naturalmente, sob certas condiçees ambientais. O sistemafechadõ nâo tem essa capacidade. Portanto, o
estado atual e final ou futuro do sistema aberto nâo é, necessária nem rigidamente, condicionado por seu
estado original ou inicial. Isso porque o sistema aberto tem reversibilidade. Per contra, o estado atual e
futuro ou final do sistemajechado será sempre o seu estado original ou inicial;
3. é contingência do sistema aberto competir com outros sistemas, o que não ocorre com o sistemafechado".

Tal como os or anismos vivòs, as empresas têm seis fun ões rimárias ou rinci ais
que mantêm estreita relação entre si, mas que podem ser estudadas individualmente, a saber :

a) IngestDo: As em resas fazem ou compram materiais para processá-los de alguma maneira. As empresas
ad uirem dinhe o, máquinas e pessoas do ambiente no sentido de assistirem outras funções, exata-
m q te como os organismos vivos (animais e plantas) ingerem alimentos, água e ar para suprirem outras
funções e manterem sua fonte de energia.

b) Processamento: No animal a comida éinBerida e processada pelo organismo e transfocmada em energia e
em=suprimento das células orgânicas. Na empresa, a produção é equivalente a esse ciclo animal. Os mate-
riais são processados (com rejeição de refugos), havendo certa relaçâo entre as entrada e aídas no qual o
excesso é o equivalente à energia necessária à sobrevivência da empresa. A venda é o está io final do pro-
cessamento.

c) Reação ao ambiente: O animal reage a mudanças ambientais e, para sobreviver, deve adaptar-se à mudan-
ça ajustando-se, ou deve fugir, ou entào deve atacar. Essas ceaç8es podem variar de acordo com as situa-
çees especí6cas. Também a empresa reage ao seu ambiente, mudando seus materiais, consumidores, em-
pregados e recursos financeiros. As alteraCBes podem se efetuar no produto, no processo ou na estrutura.

6 Kleber T. Nascimento, "A Revoluçâo Conceptual da Administraçâo: Implicações para a Formulação dos
Papéis e FunçBes Essenciais de um Executivo", Revista'de Administroçdó Pública, vol. 6, n" 2, p. 33, abr./jun.
1972.

T. T. Paterson, Manágement Theory, London, Business Publications. Ltda.,1%9.

d) Suprimento das partes: As várias partes do organismo vivo podem ser supridas com materiais, exatamente como o sistema sangflfneo abastece de alimento as partes do corpo humano. Os participantes da empresa são supridos, não só do significado de suas funç8es, mas também são supridos de dados de compras, produção, vendas ou contabilidade, e são recompensados principalmente sob a forma de salários e de benefícios. O dinheiro é muitas vezes considerado o sangue da empresa.

e) Regeneraçdo das partes: As partes do organismo vivo perdem sua eficiência, adoecem ou morrem, por uma série de causas, e devem sec regeneradas ou recolocadas no sentido de sobreviverem no conjunto. Os membros da empresa tambtm podem adoecer, podem se aposentar ou se desligar da firma ou entgo morrer. As máquinas podem se tornar obsoletas. Ambos, homens e máquinas, devem ser mantidos ou cecolocados - daí as funçees de pessoal e de manutenção.

f) Organizaçdo: A organização das cinco funçtks descritas é uma função que requer um srstema de comunicaçdes para o controle e tomada de decisões. É o caso de animais que exigem cuidados na adaptação. A organização necessita de um sistema nervoso central, pois as várias funç8es de produção, compras, comercialização, recompensas e manutenção dévem ser coordenadas. Isto é obtido pela administração e envolve problemas de controle, tomádas de decisão, planejamento e, às vezes, de reprodução, no sentido de adaptá-la ao ambiente. Num ambiente de constantes mudanças, a previsáo, o planejamento, a pesquisa e desenvolvimento são aspectos necessários para a administração assegurar o ajustamento.

Sistemas Vivos (organismos	Sistemas Organizados (orgonizaç8es
Nascem, herdam seus traços estruturais.	São organizados, adquirem sua estrutura em estágios.
Morrem, seu tempo de vida é limitado.	Podem ser reorganizados, teoricamente têm uma vida ilimitada, podem ser ressurgidas.
Têm um ciclo de vida predeterminado.	N o têm ciclo de vida definido.
ão concretos - o sistema pode ser descrito em termos físicos e qufmicos.	São abstratos - o sistema pode ser descrito em termos psicológicos e sociológicos.
! São completos - parasitismo e simbiose são excepcionais.	S o incompletos - dependem de cooperaçào com outras organizaç8es - suas partes componentes são sempre intercambiáveis e geralmente distribuíveis.

Doença é definida como um distúrbio no processo Problema é definido como um desvio nas normas
vital. sociais.

SUMÁRIO DAS PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE SISTEMAS VIVOS E ORGANIZADOS

Fonte: Eric Rhénman, Organization Theoryjor Lon-Range Ptanning, London, John Wiley & Sons Ltd., 1973,
p. 12.

A descrição de sislema aberto é exatamente aplicável a uma organização empresarial.
Uma empresa é um sistema criado pelo hómém e mantém uma dinâmica iriteração com o seu
meio ambiente, sejam os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as entidades sindicais, os
órgãos governameritais e muitos outros agentes externos. Influi sobre o meio ambiente e
recebe influências dele. Além disso, é um sistema integrado por diversas partes relacionadas
entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar úma
série= de objetivos, tanto da organização como de seus participantes.
' Em suma, o sistema aberto "pode ser compreendido como um conjunto de partes em
constante interação (o que ressalta a característica de interdependência das partes) consti-

tuindo um todo sinérgico (o todo é maior do que a soma das partes), orientado para dete ni-
nados propósitos (com um comportamento teleológico, orientado, portanto, para fins) e em
permanente relação de interdependência com o ambiente externo (essa interdependência há I
de ser entendida como a dupla capacidade de influenciar o meio externo e ser por ele influen- i
ciado)"'s.

A ORGANIZAÇÃO OMO UM SISTEMA ABERTO

A idéia de se tratar a orgarrização como um sistema aberto não é nova. Herbert Spencer já
afirmava na virada deste século:

"Um organismo social assemelha-se a um organismo individual nos seguintes traços essenciais:
- no crescimento;
- no fato de se tornar mais complexo à medida que cresce;
- no fato de que, tornando-se mais complexo, suas partes exigem uma crescente interdependência;
- porque sua vida tem imensa extensào comparada com a vida de suas unidades componentes... "
- porque em ambos os casos há crescente integração acompanhada por crescente heterogeneidade

Segundo terminologia da Teoria Estruturalista, Taylor, Fayol e Weber utilizaram o
modelo racional, isto é, abordaram as organizações dentro de uma perspectiva de sistema
fechado. Os sistemas são fechados quando eles são isolados das influências das variáveis
externas e quando são determinfsticos ao invés de probabilisticos. Um sistema deterministico
é aquele em que uma mudança específica em uma de suas variáveis produzirá um resultado
particular com certeza. Assim, o sistema requer que todas as variáveis sejam conhecidas e
controláveis (ou previsíveis). Visualizando-se as organizações desta maneira, pode-se argu-
mentar - como fazia Fayol - que a eficácia organizacional sempre prevalecerá se as variá-
veis organizacionais forem controladas dentro de certos limites conhecidos, isto é, se a admi-
nistração seguir um conjunto de regras que são determinadas para manter relações desejadas
entre as várias partes da organização.

Características das Organizações como Sistemas Abertqs

As organizações possuem todas as características dos sistemas abertos, já anteriormente
definidas em parte. Antes de introduzirmos o leitor em modelos mais sofisticados de orga-
nizações, torna-se premente alinhar algumas características básicas das organizações. As
demais serão discutidas ao longo da apresentação dos modelos, ainda neste capítulo.

s Kleber T. Nascimento, "A Revolução Conceptual...", Revista de Administraçdo Pública. cit.. p. 34.

9 Herbert Spencer; Autobiography, New York,1904, vol. II, p. 56.

I. Comportamento Probabilistico e Não-Deterministico das Organizações

As organiza ões, como todos os sislemas sociais, são sistemas abertos, afetados por mudanças, em seus ambientes, denominadas variáveis externas. O ambiente é potencialmente sem fronteiras e inclui variáveis desconhecidas e incontroladas. Por outro lado, as conseq0ências dos sfstemas sociais são probabilisticas e não-determinfsticas. O comportamento humano nunc é totalménte previsível. As pessoas são complexas, respondendo a muitas variáveis, que não são totalmente compreensíveis, incluindo aquelas que pertencem ao autocontrole.

Por estas razões, a Administração não pode esperar que consumidores, fornecedores, agências reguladoras e outros tenham um comportamento previsível2o.

2. As Organiza ões como Partes de uma Sociedade Maior e Constituidas de Partes Menores

As organiza ões são vistas como sistemas dentro de sistemas. Os sistemas são "complexos de elementos colocados em interação"z'. A focalização é estabelecida mais sobre as relações entre os elementos interagentes. Essa interação entre os elementos produz um todo que não pode ser compreendido pela simples investigação das várias partes tomadas isoladamente.

Talcott Parsons preocupa-se constantemente com a visão global, com a integração. Nesse sentido, é considerado um precursor da teoria dos sistemas. Salienta que "aquilo que do ponto de vista da organização é sua meta específica, constitui, do ponto de vista do sistema maior, do qual representa parte diferençada ou mesmo um subsistema, uma função especializada ou diferenciada. Esta relação constitui o vínculo básico entre uma organização e o sistema maior de que é parte e proporciona uma base para a classificação dos tipos de organização ' ' 2z .

Parsons adota como ponto de partida o tratamento da organização como um sistema social, dentro da seguinte abordagem23:

1. a organizaG o deve ser abordada como um sistema caracterizado por todas as propriedades essenciais a qualquer sistema social;
2. a organizaC o deve ser abordada como um subsistema funcionalmente diferenciado de um sistema social maior. Os outros subsistemas de um sistema maior compqrão a

situação ou ambiente em que opera a
organiza C o;
3. a organizaçào deve ser analisada como um t po especiál de sistema social, Qrganizado em torno da prima-
zia de interesses pela consecuc o de determinado tipo de meta sistêmica. Algyns de seus aspectos especiais
serào originados da primazia de metas em geral enquanto outros aspectos serão originados da primazia de
determinado tipo de meta;
4. as características da organizaC o devem ser definidas pela espécie de situação em que precisa operar, e que
consistirá nas relaCBes que prevalecem entre ela e os outros subsistemas especializados. componentes do

z George F. Wieland e Robert A. Ullrich, Organizations, Behavior, Design and Change, Homewood, II1.,
Richard D. Irwin, Inc., 1976, p. 7.
2 Ludwig von Bertalanffy, Ceneral System Theory, cit., p. 33.
zz Talcott Parsons, Suggestions Jor a Sociologicol Approach ofthe Theory o J Organiza ions, Chicago, Aldi-
ne Publish,., 1%9, p. 45.
z3 Talcott Parsons, Suggestions Jor u Sociological Approuch ofthe Theory of Organizalions, cil., pp. 45 e 46.

sistema maior do qual é parte. Este último poderá ser considerado - para determinados fins - como !
sendo uma sociedade.

A organização é um sistema social com partes independentes e inter-relacionadas.
Como um sistema, ela está continuamente submetida a uma mudança dinâmica, requerendo
um balanço. Cada organização é imbuída dos valores dominantes do seu ambiente. Mas, ao
mesmo tempo, os membros ultrapassam ativamente seus ambientes externos e podem afetar
apreciavelmente a estrutura social e cultural. Os membros de uma organização de trabalho
sâo simultaneamente membros de muitos outros grupos, competid res ent e si ou mantendo
lealdade complementar. Sua posição de poder dentro das organizações depende muito de
suas relações com tais gruposz'.

3. Interdependência das Partes

"O sistema organizacional compartilha com os sistemas biológicos a propriedade de uma
intensa interdependência de suas partes, de modo que uma mudança em uma das partes pro-
voca um impacto sobre as outras."z5 Uma organização nâo é um sistema mecânico, no qual
unia das partes pode ser mudada sem um efeito concomitante sobre as outras partes. Em
face da diferencia ão das partes provocada pela divisão do trabalho, as partes precisam ser
coordenadas através de meios de integração e de controle.
As interações internas e externas do sistema refletem diferentes escalões de controle e
de autonomia. Uma variedade de subsistemas deve cumprir a função do sistema e as suas
atividades devem ser coordenadas. Essa coordenação se assemelha com "as hierarquias nos
sistemas vivos, cada nível tem ùma certa autonomia e até um certo grau ele é controlado por
níveis que estâo acima e abaixo dele' ' .

4. Homeostase ou ` `Estado Firme ' '

A organizaçâo pode alcançar um "estadofirme" somente quando ocorrerem dois requisitos
a unidirecionalidade e o progressozb.

a) Unidirecionalidade oú constância de direção: isto é, apesar das mudanças do ambiente ou da empresa, os
mesmos resultados ou condições focais são atingidos. Através de outros

meios, o srsremalcontinua orien-
tado para o mesmo fim.

b) Progresso com respeito ao fim, isto E, o sistema mantém, em relação ao fim desejado um grau dé pro-
gresso que está dentro dos limites definidos como toleráveis: O grau de progresso pode ser melhorado
quando a empresa alcança a condição focal com menor esforço, com maior precisão para um esforço
relativamente não maior e sob condições de grande variabilidade.

z4 gertram M. Gross, As Empresas e suo Administração. Um Enfoque Sislêmico, Petrbpolis, Ed. Vozes,
1973, p. 135.

zs paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, Desenvolvimento Orgonizacional: Diagnóstico e Açdo, cil., pp. 9 e 10.

zs ames G. Miller, "Living Systems: Basic Concepts", Behuviorol Science, vol.10, pp.193 a 237 e 229, jul.

1%5. F. E. Emery, Systems Thinking, cil., p. 9.

Dados estes dois requisitos - unidireciona(idade e progresso -, a tarefa da Adminis-
tração é governada pela necessidade de corrIbinar corstantemente as capacidades atuais e
potenciais da empresa com os requisitos atuais e potenciais dó ambiente. Só dessa maneira
pode e habilitar a empresa a alcançar um "estadofirme".

Um "esladof rme" de um sistema nào pode ser alcancado apenas por alguma combinação finita de disposi-
tivos regulatórios ou mecanismos que são acionados para alcançar um estado firme para algum aspecto par-
cial do problema (como grau de insumo/resultado, mudança organizacional interna ou contato ambiental).
Na organização humana, os dois requisitos para um estado firme - a unidirecionalldade e o progresso -
podem ser alcançados apenas por liderança e comprometimento. Em segundo lugar, os membros de uma
organizaçào devem estar comprometidos com o estado final que eles devem alcançar mesmo sobrevindo
emergência ou exigências de maiores esforços. A regulaC o básica de um sistema aberto é a auto-regulaçào -
regulação intrínseca que emerge da própria natureza das partes que constituem o sistema.

5. Fronteiras ou Limites

É a linha que serve para demarcar o que está dentro e o que está fora do sistema. Nem sempre
a fronteira de um sistema existe fisicamente. Uma definição operacional de fronteira, por
exemplo, consiste em uma linha fechada ao redor de variáveis selecionadas entre aquelas
que tenham maior intercâmbìo (de energia, informaçâo etc.) com o sistema. Os sistemas
sociais, por exemp)o, podem terfronteiras que se superpõem. É o caso de um indivíduo X ser
membro de duas organizações, concomitantemente: o sistema A e o sistema B.
As organizações têmfronteiras que as diferenciam dos ambientes. As Jronteiras variam
quanto ao grau de permeabilidade. As Jronteiras sâo linhas de demarcação que podem deixar
passar maior ou menor intercâmbio com o ambiente. As transações entre organização e
ambiente são geralmente feitas por elementos situados nasfronteiras organizacionais, isto é,

Sistema A

na periferia da organização. A permeabilidade das fronteiras defmirá o grau de abertura do sistema em relação ao ambiente:

Para Perrow, as organizaçdes são "entida es estáveis, duradouras, com limites bem precisos e características bem marcadas que as distinguem de tudo o mais ao redor. As organizações têm um local, um endereço, enfim, e os indivíduos são parte delas. Trabalham lá durante certo tempo, diariamente, e depois voltam para casa. A organização existe nos fins de semana e durante as férias, mesmo quando não está presente a força de trabalho. Enfim, ela parece estar separada de tudo o mais, no mundo"z'. Porém, continua Perrow, as organizaÇdes são uma casa aberta: "os que por ela transitam têm consigo sinais muito fortes do mundo de fora; é comò se trouxessem os pés cheios de lama da rua, ao entrarem em casa. Além disso, as janelas e portas estão sempre abertas, porque a organiz_ação industrializa a matéria,prima, que entra por uma porta, é trabalhada, e sai pela outra. Este processo exige ainda outras portas e janelas para entrada de maquinário, `know-how' etc."2s.

6. Morfogênese

O sistema organizacional, diferentemente dos sistemas mecânicos e mesmo dos sistemas biológicos, tem a capacidade de modificar a si próprio de maneiras estruturais básicas: é a propriedade morfogênica das organizações, considerada por Buckley29 como a principal característica identificadora das organizações. Uma máquina não pode mudar suas engrenagens e um animal nâo pode criar uma cabeça a mais. Porém, a organização pode modificar sua constituição e estrutura por um processo cibernético, através do qual os seus membros comparam os resultados desejados com os resultados obtidos e passam a detectar os erros que devem ser corrigidos, para modificar a situação.

MODELOS DE ORGANIZAÇÕES

Ao analisar alguns dos vários modelos de organização que veremos neste capítulo, Schein'o propõe uma relação de aspectos que uma teoria de si temas deveria considerar na definiç o de organiza ão, a saber:

1. A organização deve ser considerada um sútema aberto, em constante interaC o com o meio, recebendo
matéria-prima, pessoas, energia e informaçees e transformando-as ou convertendo-as em produtos c r -
viços que são exportados para o meio ambiente.
2. A organização deve ser concebida como um sistema com objetivos ou junções múltiplas, que envolvem
interaç8es múltiplas com o meio amóiente.
3. A organização deve ser visualizada como consistindo em muitos subsistemas que estào em interaçâo dinâ-

z Charles Perrow, Análise Organizacional: Um Enjoque Sociolbgico, cit., pp. 79 e 80.
zs Chárles Perrow, Análise Organizacional: Um Enjoque Sociológico, c!t., p. 80.
29 Walter Buckley, A Sociologia e a Moderno Teoria dos Sistemas, São Paulo, Ed. Cultrix,1974, pQ. 92 a 102.
3o Edgar H. Schein, Organizational Psyèhology, cit., p: 95.

mica uns com os outros. Deve-se analisar o comportamento de tais subsistemas ao iovés de se artalisarem simplesmente os fenômenos organizacionais em funC o de comportamentbs individuais.

4. Uma vez que os subslstemas sào mutuamente dependentes, as mudanCas ocorridas em um deles provavelménte afetarão o comportamento de outro ou dos outros.

5. A orgonizaçòo existe em um ambrente dlnâmico que compreende outros slstemas. O funcionamento de determinada organização não pode ser compreendido sem consideração explícita das demandas e limitaçôes impostas pelo meio amblente.

6. Os múltiplos elos entre a organização e o seu meio ambiente tornam difícil a clara explicação das fronteiras de qualquer organizaçào.

Deter-nos-emos, a seguir, na análise e discussão de dois modelos de organização, a saber :

- Modelo de Katz e Kahn.
- Modelo Sociotécnico de Tavistock.

Modelo de Katz e Kahn

Katz e Kahn desenvolveram um modelo de organização mais amplo e complexo3' através da aplicação da Teoria dos Sistemas à teoria das organizações. Após compararem as possibilidades de aplicação das principais correntes sociológicas e psicológicas na análise organizacional, propõem aqueles autores que a teoria das organizações se liberte das restrições e limitaçdes das abordagens anteriores e utilize a Teoria Gera! dos Sistemas.

Segundo o modelo proposto por ambos, a organiza ão apresenta as seguintes características típicas de um sistema aberto:

a) A Organiza ão como um Sistema Aberto

Para Katz e Kahn, a organização como um sistema aberto apresenta as seguintes características:

I . Importação /entradas : A organizaçào recebe insumos do ambiente e necessita de suprimentos renovados de energia de outras instituiçdes, ou de pessoas, ou do meio ambiente material. Nenhuma estrutura social é auto-suficiente ou autocontida. !

2. Transjormação (processamento ' Os sistemas aGertos transformam a enérgia disponível. A organização

processa e transforma seus insumos em produtos acabados, mào-de-obra treinadá, serviços etc. Essas atividades acarretam alguma reorganização das entradas.

3. Exportação (saidas)' Os sistemas abertos exportam certos produtos para o meio ambiente.

4. Os sistemas como c!clos de eventos que se repetem "O funcionamento de qualquer sistema aberto consiste em ciclos recorrentes de importaçào-transformaçào-exportaçào. Destes três processos sistêmicos básicos, a importaçào e a exportaçào sào transaçdes que envolvem o sistema e certos setores de seu ambiente imediato; a transformação (processamento) é um processo contido dentro do próprio sistema"32.

3 Daniel Katz e Robert L. Kahn, Pslcologia Soclal das Organizaçòes, cit., 1972, pp. 34-45

3z Daniel Katz e Robert L. Kahn, Psicologia Social das Orgonlzaç8es, clt., p. 508.

TEORIA DE SISTEMAS

Eventos

Tempo

O SISTEMA COMO CICLOS DE EVENTOS

5 . Entropia negativa: A entropia é um processo pelo qual todas as formas organizadas tendem à exaustão, à
desorganização, à desintegração e, no fim, à morte. Pará sobreviver, os sistemas abertos precisam
mover-se para deterem o processo entrópico e se reabastecerem de energia mantendo indefinidamente a
sua estrutura organizacional. A esse processo reativo de obtenção de reservas de energia dá-se o nome de
entropia negativa ou negentropia.
6. lnformaçilo como insumo, retroação negativa e processo de cod(jicaçdo: Os sistemas vivos recebem,
como insumos, materiais contendo energia, que são transformados ou alterados pelo trabalho feito.
Porém, recebem também entradas de caráter informativo, que proporcionam sinais à estrutura sobre o
ambiente e sobre seu próprio funcionamento em relação a ele.
O tipo mais simples de entrada de informação é a retroaçdo negativa (negativefeedback , que permite ao
sistema corrigir seus desvios da linha certa. As partes do sistema enviam de volta informaç o sobre os
efeitos de sua operação a algum mecanismo central ou subsistema, o qual atua sobre tal informação e
mantém o sistema na direção correta. Quando a retroação negativa é interrompida, o esladofirme do sis-
tema desaparece, enquanto sua fronteira se desvanece, pois tal dispositivo permite que o sistema se man-
tenha no curso certo sem absorver excesso de energia ou gastá-la em demasia. Por outro lado, o processo
de codificaçdo permite ao sistema reagir seletivamente apenas em relação aos sinais de informação para
os quais esteja sintonizado. A codij caçilo é um sistema de seleção de entradas através do qual os mate-
riais são rejeitados ou aceitos e traduzidos para a estrutura. A confusão do ambiente é simplificada em
álgumas categorias significativas e simplificadas para o sistema.
7. Estado firme e homeostase dinâmica: O sistema aberto procura manter uma certa constância no inter-
câmbio de energia importada e exportada do amóiente, assegurando o seu caráter organizacional e evi-
tando o processo entrópico. Assim, os sistemas abertos se caracterizam por um estadoj rme: existe um
influxo contínuo de energia do ambiente exterior e uma exportaçào contínua dos produtos do sistema,
porém o quociente de intercâmbios de energia e as relaç8es entre as partes

continuam os mesmos. O esta-
dofirme é observado claramente no processo homeostktico que regula a temperatura do corpo: as condi-
çdes externas de temperatura e umidade podem variar, mas a temperatura do corpo permanece a mesma.
Porém, apesar de que a tendência mais simples do estadoj rme seja a homeostase, o seu princípio básico
é a preservação do caráter do sistema: o equillório quase-estacionário proposto por Lewin. Segundo este
conceito, os sistemas reagem à mudança ou antecipam-na por intermédio do cresciment0 que assimila as
novas entradas de energia na natureza de suas estruturas. Os altos e baixos desse ajustamento contfnuo
nem sempre trazem o sistema de volta ao seu nfvel primitivo. Assim, os sistemas vivos apresentam um
crescimento ou xpansão no qual maximizam seu caráter básico, importando mais energia do que a
necessária para a sua salda a fim de garantirem a sua sobrevivência e obterem alguma margem de segu-
rança além do nível imediato de existência.

8. Diferenciaçito: A organizaçdo, como todo sistema aberto, tende à diferenciaçdo, isto é, à multiplicação e
à elaboração de funç8es, o que 1Me traz também multiplicação de papéis e diferenciaçgo interna. Os
padrbes difusos e globais são substitufdos por funç8es mais especializadas, hierarquizadas e altamente
diferenciadas. A diferenciaçdo é uma tendência para a elaboração de estrutura.

9. Eqriijnalidade Os sistemas abertos são caracterizados pelo princlpio de eqii inalidade: um sistema
pode alcançar, por uma variedade de caminhos, o mesmo estado final, partindo de diferentes condiç8es
iniciais. À medida que os sistemas abertos desenvolvem mecanismos regulatórios (homeostase) para
regularem suas operações, a quantidade de eqilijrnalidade pode ser reduzida. Porém, a eqiiijrnalidade

permanece: existe mais de um modo de o sistema produzir um determinado resultado ou seja, existe mais de um método para a consecução de um objetivo. O estado estável do sistema pode ser atingido a partir de condiç8es iniciais diferentes e através de meios diferentes.

,10. Limites oufronteiras: Sendo um sistema aberto, a organização apresenta limites ou fronteiras, isto é, barreiras entre o sistema e o ambiente. Os limites ou fronteiras definem a esfera de ação do sistema, bem como o seu grau de abertura (receptividade de insumos) em relação ao ambiente.

b) As Organiza ões como Classe de Sistemas Sociais

As organizações constituem uma classe de sistemas sociais, os quais, por sua vez, constituem uma classe de sistemas abertos.

Como classes especiais de sistemas abertos as organizações têm propriedades que lhes são peculiares, mas compartilham de outras propriedades em comum com todos os sistemas abertos, como a entropia negativa, retroin Jormação, homeostase, diferenciação e eqiiifinalidade. Os sistemas abertos não se acham em repouso, mas tendem à elaboração e à diferencia ão, tanto devido à dinâmica de subsistemas como pela relação entre crescimento e sobrevivência.

Todos os sistemas sociais, inclusive as organizações, consistem em atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos. Essas atividades padronizadas são complementares ou interdependentes em relação a alguma saida ou resultado comum. Elas são repetidas, relativamente duradouras e ligadas em espaço e tempo. A estabilidade ou recorrência de atividades existe em relação à entrada de energia no sistema, em relacâo à transformação de energias dentro do sistema e em relação ao produto resultante ou saida de energia. Manter esta atividade padronizada requer renovaçâio contínua do influxo de energia, o que, nos sistemas sociais, é garantido pelo retorno de energia do produto ou resultado. O sistema aberto não se esgota porque pode importar energia do mundo que o rodeia: por isso, a operação da entropia é contrariada pela importa ão de energia e o sistema vivo se caracteriza mais pela entropia negativa do que positiva. É o que os autores chamam de negentropia.

c) Caracteristicas de Primeira Ordem

Para Katz e Kahn, as características das organizaçdes como sistemas sociais são

as seguintes33:

Os sistemas sociais, ao contrário das demais estruturas básicas, não têm llmitação de amplitude. As orga-
nizaçees sociais estào vinculadas a um mundo concreto de seres humanos, de recursos materiais, de fábri-
cas e de outros artefatos, porém esses elementos não se encontram em qualquer interação natural entre si.
O sistema social é independente de qualquer parte física determinada, podendo alijá-la ou substituí-la.
O sistema socia! é a estruturaçào de eventos ou acontecimentos e não a estruturação de partes físicas.
Enquanto os sistemas físicos ou biológicos têm estruturas anatômicas que podem ser identificadas (como
os automóveis ou organismos), mesmo que não estejam em funcionamento, os sistemas sociais não podem
ser representados através de modelos físicos. Há uma enorme diferença entre a estrutura socialmente
planejada do sistema social e a estrutura físiéa da máquina ou do organismo humano e do sistema f"isico
ou biológico.

Daniel Katz e Robert L. Kahn, Psicologia Social das Organizaçbes, cit., pp. 46 a 89

2. Os sistenras sociais necessitam de entradas de produç0o E donw utcrKl -, importaç8es de energia que sustentam o sistema; as entradQs dcpr Jlb processadas para proporcionarem um resultado produtivo. Déntre as cntrads dt
vaç8es que atraem as pessoas para sistemas sociais e as mantêm funcionando dent o delçs.

3. Os sistemas sociais têm sua naturezaplanejada, isto é, são sistemas essencialmente inventádos, e to pe o
homem e imperfeitos. Os sistemas sociais firmam-se em atitudes, percepç8es, crenças, motivaçòes, hábi-
tos e expectativas dos seres humanos. Apesar do giro (rotação) do pessoal, apresentam constância nos '
padr8es de relaçees.

4. Os sistemas sociais apresentam maior variabilidade que os sistemas biolbgicos. Assim, os sistemas sotiais
precisam utilizar forças de controle para reduzir a variabilidade e instabilidade das açees humanas, situan-
do-as em padr8es uniformes e dignos de confiança por parte do sistema social.

5. As funções, normas e valores como os principais componentes do sistema social: "Asfunções descrev m
formas específicas de comportamento associado a determinadas tarefas. Originalmente, as funç8es se
desenvolvem a partir dos requisitos da tarefa". Dentro da organização, "constituem formas padroniza-
das de comportamento, requeridas de todas as pessoas que desempenham uma parte em dada relação fun-
cional, sem que se considerem os desejos pessoais ou obrigaç8es interpessoais, que são irrelevantes a tal
relação"34.

"As normas são expectativas gerais com caráter de exigência, atingindo a todos os incumbidos de desem-
penho de funçào, em um sistema ou subsistema."3s

" Valores são as justificaç8es e aspiraç8es ideológicas mais generalizadas." Dessa maneira, os comporta-
mentos de função dos membros, as normas que prescrevem e sancionam esses comportamentos e os valo-
res em que as normas se acham implantadas constituem as bases sociopsicológicas dos sistemas sociais,
fornecendo as bases para a sua integração.

6. As organizaç8es sociais representam o desenvolvimento mais daro de um padrão de funç8es interligadas
que delineiam formas de atividades prescritas ou padronizadas. Constituem um sistemaformalizodo de
funções, onde "as regras que definem o comportamento independente esperado dos incumbidos de posi-
ç8es no sistema são explicitamente formuladas; e para a imposição das regras existem as sanç8es"36.

7. O conceito de inclusão parcial: a organização utiliza apenas os conhecimentos e habilidades das pessoas
que lhe são importantes. Os demais aspectos das pessoas são simplesmente ignorados. Assim, a organiza-
çào nem requer, nem solicita a pessoa inteira. As pessoas pertencem a muitas organizaç8es e um único
ambiente organizacional é capaz de obter o pleno empenho das suas personalidades. As pessoas se induem
apenas parcialmente nas organizaç8es.

8. A organização em relação ao seu meio ambiente: o funcionamento organizacional deve ser estudado em relação às transaç8es contínuas com o meio ambiente que a envolve. Essa relação envolve os conceitos de sistemas, subsistemas e supersistemas: "os sistemas sociais, como sistemas abertos, dependem de outros sislemas sociais; sua caracterização como subsistemas, sistemas ou supersistemas é relativa a seu grau de autonomia na execuçHo de suas funç8es e aos interessés particulares do investigador. Do ponto de vista da sociedade, a organização é um subsistema de um ou mais sistemas maiores e sua vincùlação ou integraçào com eles afeta seu modo de operação e seu nível de atividade"3 .

d) Cultura e Clima Organizacionais

Lembram os autores que "toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usos. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistemaformal como sua reinterpretação no sistema informal; bem como reflete as porfias internas e externas dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos

34 Daniel Katz e Robert L. Kahn, Psicologia Social das Organizações, cit., pp. 53 e 54.

3s Daniel Katz e Robert L. Kahn, Psicologia Social das Organizações, cit., p. 54.

36 Daniel Katz e Robert L. Kahn, Psicologia Social das Orgonizaç8es, cit., p. 67.

' Daniel Katz e Robert L. Kahn, Psicologia Socia/ das Organizaçdes, cit., p. 68.

de trabalho e distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintivos de sentimentos e crenças coletivos, que sâo transmitidos aos novos membros do grupo"'s.

e) Dinâmica de Sistema

As organizações sociais, para se manterem, recorrem à multiplicação de mecanismos, uma vez que lhes faltam as estabilidades intrínsecas dos sistemas biológicos. Assim, as organizações sociais criam estruturas de recompensas, a fim de vincularem seus membros ao sistema, estabelecem normas e valores para justificarem e estimulatem as atividades requeridas e dispositivos de autoridade para controlarem e dirigirem o comportamento organizacional.

Enquanto em teoria de sistema se fala em homeostasia dinâmica (ou manutenção de equilíbrio por ajustamento constante e antecipação), usa-se o termo dinâmica de sistema em organizações sociais: o sistema principal e os subsistemas que o compõe são caracterizados por sua própria dinámica ou complexo de forças motivadoras, que impelem uma determinada estrutura para que ela se torne cada vez mais aquilo que basicamente é. Para sobreviver (e evitar a entropia), a organização social deve assegurar-se de um suprimento contínuo de materiais e homens (entropia negativa).

f) Conceito de Eficácia Organizacional39

"Como sistemas abertos, as organizações sobrevivem somente enquanto forem capazes de manter negentropia, isto é, importação sob todas as formas de quantidades maiores de energia do que elas devolvem ao ambiente, como produto. A razão é óbvia. A entrada de energia em uma organização em parte é investida diretamente e objetivada como safda organizacional. Porém, uma parte da entrada absorvida é consumida pela organização. Para poder fazer o trabalho de transformaçâo, a própria organização precisa ser criada, receber energia a ser mantida, e tais requisitos estão refletidos na inevitável perda de energia entre a entrada e a safda. ' '

A efrciêncla, para Katz e Kahn, se refere a quanto de entrada de uma

organização surge
como produto e quanto é absorvido pelo sistema. A ef:ciência se relaciona com a necessidade
de sobrevivência da organiza ão. A efcl Cia organizacional se refaciona com a extensão em
que todas asformas de rendimento para a organização s o maxirriizadas, o que é determi-
nado por uma combinação da eficiência da organização como um sistema e seu êxito em
obter condições vantajosas ou entradas de que necessita. A efciência busca incrementos
através de soluções técnicas e econ8micas, enquanto a eficácia procura a maximização do
rendimento para a organização, por meios técnicos e econ8micos (efciência) e por meios
políticos (não-econ8micos) .

3s Daniel Katz e Rbbert L. Kabn, Psicologio Socia! das Organizaç8es, cit., p. 85.
39 Daniel Katz e Robert L. Kahn, Psicoiogia Socio! das Organizoç8es, cit., pp.175 a 198.
' Daniel Katz e R obert L. Kahn, Psicologio Sociai dos Organixor8 s, cit., pp.176 e 177.

g Organiza ão como um Sistema de Papéis

Pap l é o conjunto de atividades solicitadas de um individuo que ocupa uma determinada posiç o em uma organizaç o. Os requisitos podem ser bbvios ao indivlduo, em face do seu conhecimento do processo técnico e da tarefa da organização ou sùborganização, ou Ihe podem ser comunicados pelos outros mem ros da organização que solicitam ou dependem de seu comportamento em papel para que possam atender às expectativas de seus prbprios cargos. A organiza do, assim, pode ser considerada como consistindo em papérs ou aglomeradós de atividades esperadas dos individuos e de conjuntos de papéis ou de grupos que se superpõem, cada qual formado de pessoas que têm tais expectativas quanto a um determinado individuo. A organização é uma estrutura de pap is.

Modelo Sociotécnico de Ta istock

O modelo sociotécnico de Tavistock foi proposto por sociblogos e psicólogos do Instituto de Relações Humanas de Tavistock", com base em resultados de pesquisas por eles efetuadas em minas de carvão inglesas e em empresas têxteis indianas.

A organização é concebida como um sistema sociotécnico. Além de ser considerada como um sistema aberto em interação constante com seu ambiente, a organização também é abordada como um sistema sociotécnico estruturado sobre dois subsistemas:

1. o subsistema técnivo: que compreende as tarefas a serem desempenhadas, as instalações tisicas, o equipamento e instrumentos utilizados, as exig2ncias da tarefa, as utilidades e técnicas operacionais, o ambiente físico e a maneira como está disposto, bem como a duração da operação das tarefas. Em resumo, o subsistema técnico envolve a tecnologia, o territbrio e o tempo6z. O subsistema técnico é o responsável pela efici2ncia potencial da organização;
2. o subsrstema social. que compreende os indivfduos, suas caracterfsticas ffsicas e psicológicas, as relaç8es sociais entre os indivfduos encarregados de execução da tarefa, bem como as exig2ncias de sua organização tanto formal como informal, na situação de trabalho. O subsistemu social transforma a efici2ncia potencial em efici2ncia real.

Os subsistemas tecnológico e social apresentam um íntimo

inter-relaciónamento, são
interdependentes e cada um influencia o outro.

A abordagem sociotécnica concebé a organização como unìa Fombinação de tecnologia
(exigências da tarefa, ambiente físiço, equipamento disponível) e ao mesmo tempo um sub-
sistema social (um sistema de relações entre aqueles que realizam a tarefa). O subsistema
tecnológico e o social se acham em uma interação mútua e recíproca e cada um determina o
outro, até certo ponto. A natureza da tarefa influencia (e não determina) a natureza da orga-

4 É o cham Qo Modelo de Tavistock. Dentre eles: A. K. Rice, The Enterprrse and Its Environment, Tavis-
tock Publications, London,1%3. F. E. Emery e E. L. Trist, "Sociotechnical Systems", in Management Sciences:
Models and Techniques, C. West Churchman e Michel Verhulst (eds.), Pergamon Press, New York,1960.

4z Eric J. Miller, "Technology, Territory and Time: The lnternal Differentiation of Complex Production
Systems", in Organization Structuring, H. Eric Frank (ed.), London, McGraw-Hill Book Co.,1971, pp. 81 a 115.

Produto

Subsistema social

Válor EficiBncia real a o res
Aspire P a
s Norrp s ; NOr_r s---

Subsistema
técnico

Eficiénciá potencial

9p
s
, 05 40
r c o ó
a
g m b6 os
O' x v
a m

O MODELO SOCIOTÉCNICO DE TAVISTOCK

nização das pessoas, bem como as earacterísticas psicossociais das pessoas influenciam (e não determinam) a forma em que determinado posto de trabalho será executado.

O modelo de sistema aberto proposto pela abordagem sociotécnica43 parte do pressuposto de que toda organização "importa" várias coisas a partir do meio ambiente e utiliza esta importações em certos tipos de processos de "conversão", p ara então "exportar" produtos, serviços etc. que resultam do processo de conversão. As importações são constituídas de informações sobre o meio ambiente, maté ias-primas, dinheiro, equipamento e pessoas implicadas na conversão em algo que deve ser exportado e que cumpre certas exigências do meio ambiente. A tarefa primária da organização é algo que lhe pèrmite sobreviver dentro desse processó de:

1. importáÇão a aquisição de matérias-primas;
2. conversão a transformação das importações em exportações;
3. exportação: a colocação dos resultados da importação e da conversão

43 A. K. Rice, Productivity and Social Organization: The Ahmedaóad Experiment. London, Tavistock Publicatons,1958.

A organização eficiente é aquela que considera tanto as importaçdes que o subsistema térnic,o faz do ambiente
- matérias-primas, máquinas e equipameutos - como também as importaçBes que o subsrstema social
faz do ambiente - valores e mspiraç8es. Assim, há múltiplos canais de interaçgo entre o meio ambiente e a
organização. A organização não somente deve tratar das exigências e das restriç8es impostas pelo meio
ambiente sobre as matérias-primas, o dinheiro e as preferências do coosumidor, como também deve tratar
com as expectativas, os valores e as normas das pessoas que devem operar dentro da organizaç8o. As capaci-
dades, prefer8ncias e expectativas do empregado são, deste ponto de vista, não somente algo que deve levar
co sigo, como também algo que é influenciado pela rlatureza da tarefa e pela estrutura da organizaçgo qué
atua através da trajetória da tarefa. O problema envolve a consideração da natureza da tarefa (subsistema
técnico) como da natureza das pessoas (subsistema social).

O fundamento dessa abordagem é de que qualquer sistema de produção requer tanto uma organizaçdo tecno-
lógica (equipamentos e arranjos de processos) como uma organizat'do de trabalho (envolvendo aqueles que
desempenham as tarefas necessárias). As demandas tecnológicas condicionam e limitam a espécie de organi-
zação de trabalho possível, porém a or anização de trabalho apresenta propriedades sociais e psicológicas
próprias mas independentes da tecnologia.

As organizaçdes são visualizadas "em termos do trabalho desempenhado na base de um material a ser alte-
rado, mais do que focalizadas sobre a interaç3o dos membros organizacionais ou a função para a socie-
dade" . As organizações são definidas "como sistemas que utilizam energia (proporcionada por esquemas
humanos e não-humanos) em um esforço padronizado, dirigido para alterar a condiçgo dos materiais básicos
de uma maneira predeterminada"45. A tecnologia é definida como "as ações que um indivíduo desemperlha
sobre um objeto, com ou sem a ajuda de ferramentas ou esquemas mecânicos, no sentido de fazer qualquer
mudança no objeto. O objeto ou "matéria-prima" pode ser um ser huma o ou, de outro modo, um símbolo
ou um objefo inanimado" . A partir dessas definições focais, a hipótese que emerge é a de que a tecnologio
determina a estrutura organizacional.

Assim, as organizaçôes têm dupla função: técnica (relacionada com a coordenação do
trabalho e identificação da autoridade) e social (referente aos meios de relacionar as pessoas
umas com as outras, de modo a fazê-las trabalharem juntas). O subsistema técnico é deter-
minado pelos requisitos típicos das tarefas que são executadas pela organização. Variam

muito de uma organização para outra: o subsistema técnico de
uma refinaria de petróleo é
completamente diferente daquele utilizado para a fabricação de automóveis, ou para um
hospital, universidade etc. O subsistema técnico é moldado pela especialização dos conheci-
mentos e das habilidades exigidas, pelos tipos de máquinas, equipamentos e matérias-primas
utilizados e pelo arranjo físico das instalações. Quase sempre, é a tecnologia quem determina
o tipo de entrada humana necessário à organização: cientistas e engenheiros para a avançada
tecnologia computacional ou empregados braçais para a execução das construções civis.
Também é a tecnologia o fator principal na determinação da estrutura organizacional e das
relações entre o serviços. Todavia, o subsistema técnico não pode ser visualizado isolada-
mente, pois ele é o responsável pela eficiênciá potencial da organização. AUém do subsistema
técnico, toda organização possui em seu interior um subsistema social: ambos não podem ser
encarados isoladamente, mas no contexto da organização total. Qualquer alteração em um
provocará repercussões no outro.

As empresas desenvolvem muitas tarefas com caráter simultâneo. As empresas industriais e comerciais
adquirem matérias-primas, fabricam e distribuem produtos, proporcionam emprego, preocupam-se com

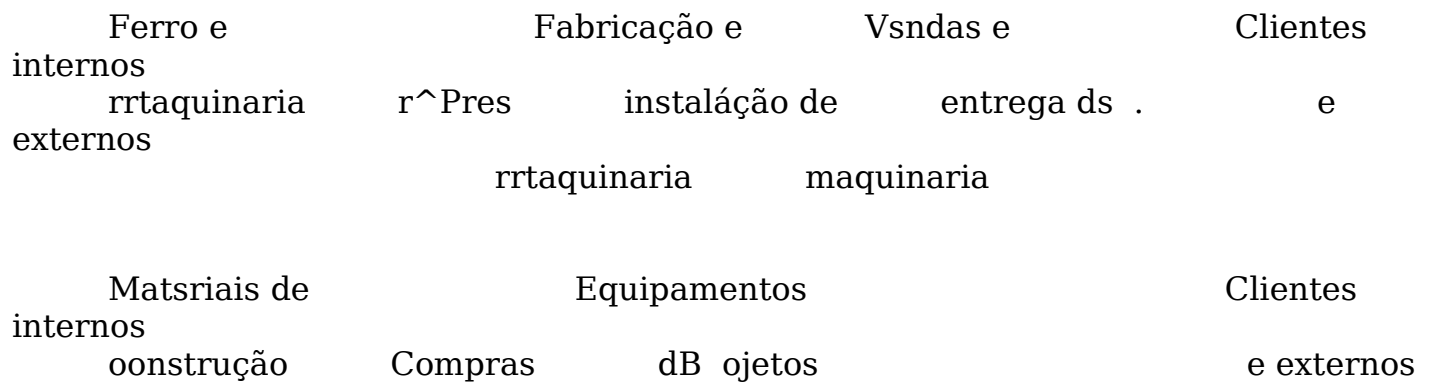
Charles Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", American Sociological
Review, vol. 32, n" 2, p. 194, abr.1967.
45 Charles Perrow, "A Framework...", American Socio/ogical Review. cit., p. 195.
Charles Perrow, "A Framework...", American Socio/ogical Review, cit., p.195.

seus empregados, desenvolvem trabalhos de pesquisa e de desenvolvimento, registros contábeis, obtêm bene-
cios e pagam impostos e dividendos. O número e a distribuição das tanefas variam enormemente conforme
a empresa, porEm, a cada todo ou parte empresarial, em um dado momento, conesponde uma tarefaprim&-
rin a qual a empresa deve levar a cabo para sobreviver. A tarefaprim&ria da direç o é a de dirigir adequada-
mente as relaç8es existentes entre uma empresa e o seu ambiente de forma que permita um desenvolvimento
ótimo da tarefa. Para uma empresa, o ambrente se compee de circunstâncias polfticas, sociais e econ8micas.
A organizoção E um meio para se alcançar um fim, e este fim é o desenvolvimento da tarefoprim&ria da em-
presa.

O modelo básico adotado pela abordagem sociotécnica é o modélo de importação-con-
versão-exportação derivado da teoria de sistema aberto : a organizaçdo de qualquer empresa
ou parte dela pode ajustar-se perfeitamente a este modelo, pois ela realiza muitas importa-
ões e muitas exportações de materiais, pessoal, dinheiro, produtos. O processo importação-
conversão-exportaçâo dominante é aquele através do qual a tarefa primária da empresa é
levada a cabo. Partindo de diferentes suposições a respeito do ambiente e as relações cam-
biantes entre ele e a empresa, pode-se desenvolver modelos baseados nas difererltes relações

Sistemas de Sistemas de Sistentas de
Matórias-primas importação conversão exportação Ca
Produtos
qutmioos Compra e Fabricação de Mercadização de Armazenistas
Vasilhames errr namento r dicamantos rnedicamentos

Produtos Fabricação de Venda de
qulmicos Compra e odutos quimicos produtos químico Usuários
Vasilhames err' namsnto de elta qualidade de alta qualidade i dustriais

Fabriceção e Clientes internos
Areia etc. Compras venda de frascos
e eventualmente
de vidro externos

importação-canversão-exportaç'ão e compará-los, tanto entre si como com a organizaçâo existente4'.

APR CIAÇÃO CRÍTICA DA TEORIA DE SISTEMAS

De todas as teorias apresentadas até agora, a Teoria de Sistemas é a menos criticada, talvez pelo fato salientado por Mottas de que ainda não houve tempo para sua análise mais aprofundada, uma vez que as obras mais importantes dessa teoria são muito recentes, e também pelo fato de que a perspectiva sistêmica parece concordar com a preocupação estrutural-funcionalista típica das ciências sociais dos países capitalistas de hoje. Motta aponta ainda o fato de que a teoria de sistemas evitou tratar dos temas negligenciados pela teoria behaviorrsta e estruturalista, procurando apenas desenvolver algumas de suas idéias através de um método. Com isto, os autores da Teoria de Sistemas puseram-se a salvo de críticas dos estruturalistas e behavioristas.

Todavia, uma apreciação crítica da Teoria de Sistemas nos conduz obrigatoriamente aos seguintes aspectos:

Confronto entre Teorias de Sistema Aberto e de Sistema Fechado

O conceito de sistemas tem suas origens em várias disciplinas científicas, como a Biologia e Sociologia. Estas têm um denominador comum: o chamado sistema aberto, que descreve as ações e interações dentro de um ambiente. Assim, em Biologia o desenvolvimento do corpo se inicia com a fertilização de uma célula operada pela ação e interação com seu meio ambiente.

A descrição de sistema aberto é perfeitamente aplicável a uma organização empresarial. Uma empresa é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com o se meio ambiente (caracterizado pelos clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e muitos outros agenles externos). Influi sobre o meio e dele recebe influências. Além disso, é um sistema por diversas partes inter-relacionadas, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcatlçar uma série de

objetivos, tanto da organização como de seus participantes.

Em suma, o sistema aberto "pode ser compreendido como um conjunto de partes em
constante interação (o que ressalta a característica da interdependência das partes), consti-
tuindo um todo sinérgico (o todo é maior que a soma das suas partes), orientado para deter-
minados propósitos (com um comportamento teleológico orientado portanto para fins) e em
permanente relação de interdependência com o ambiente e?c:erno (essa interdependência há

4 E. L. Trist e K. W. Bamforth. "Some Social and Psychological Consequences of the Lonwall Method of
Coal-Getting", Human Relations, vol. 4, pp. 3 a 38, 1951.

48 pernando C. Prestes Motta. Teoria Ceral da Administraçdo - Uma lntroduçõn, cit., p. 78.

de ser entendida como a dupla capacidade de influenciar o meio externo e ser por ele influen-
ciado)' "9 .

Entre "as implicações críticas da distinção entre sistema aberto e fechado para a
moderna concepção de Administração, destacam-se as seguintes5o;

a) a natureza essencialmente dinâmica do ambiente conflita com a tendência essencialmente estática da orgo- '
nizaçdo. Esta é, em geral, co,nstitufda para autoperpetuar-se ou, na pior hipbtese, para autoperpetuar sua
estrutura, critérios, métodos e metas, ao invés de para mudar esses elementos de acordo com as transfor-
mações do ambiente;
b) um sistema organizacional rígido não poderá sobreviver na medida em que não conseguir responder
eficazmente às mudanças contfnuas e rápidas do ambiente;
c) um srstema uberto, como um clube, um hospital ou um governo precisa garantir a absorção dos seus
produtos pelo ambiente. Mais do que isso (especialmente no caso de sistemas educacionais), o sistema
precisa, às vezes, `anestesiar' certas necessidades `inadequadas' do ambiente, e `educá-lo', criando nele
necessidades `adequadas', isto é, de produtos que o sistema `crê' sejam `melhores' para o ambiente.
Assim, para garantir sua viabilidade, a organização deve oferecer ao ambiente produtos por ele necessita-
dos ou, se for o caso, criar nele a necessidade de tais produtos, pois só assim garantirá a continuidade da
provisão de insumos e da absorção dos produtos;
d) o sistema precisa, portanto, de constante e apurada informação do ambiente, não sb quanto à natureza
desse meio, como também à qualidade e quantidade dos insumos disponíveis e, principalmente, quanto à
eficácia ou adequação dos produtos ou respostas da organização ao ambiente. Numa palavra, ao sistema
é indispensável constante, apurada e rápida retrooçdo. Isso porque a continuidade da oferta de produtos
indesejáveis ou desnecessários resultará, a prazo médio, na redução dos insumos, ou seja, dos recursos,
reduzindo portanto a capacidade da organização para auto-sustentar-se e alcançar seus propbsitos".

Contrariando essa abordagem de sistema aberto, a perspectiva de sistemafechado tem
levado a Teoria Geral da Administração às seguintes distorçóes5' :

a) conduz "o estudo e a prática da Administração a uma concentração em regras de funcionamento interno,
à apologia da ej ciência como critério primário da viabilidade organizaeional e, conseq0entemente, à
ênfase em procedimentos e não em programas;
b) a perspectiva de organizaçdo como sistemo fechado é responsável pela insensibilidade da administruçdo

trodicional às diferenças entre ambientes organizacionais e pela desatenção à dependência entre a organi-
zaçdo e o seu ambiente. É isso que explica a transferibilidade inadequada, a importação acrftica de certas
soluções e técnicas que, embora eficazes em outros ambientes, ngo funcionaram no nosso. A premissa,
aparentemente lógica, de perspectiva da organizaçdo como sútemafechodo, é que soluções, instrumentos
e técnicas são intertransferfveis, já que o ambiente não faz dlferença;
c) a perspectiva du organização como sistema fechado resulta na insensibilidade para a necessidade de
mudanças e adaptação contínua e urgente das respostas da organizaçúo áo ambiente. Quanto a isso, é
considerável, no Brasil, o número de organi açees que vivem `sacando sobre ó passado'. Porque alcança-
ram realizações de vulto, porque ofereceram respostas importantes para o ambiente num determinado
momento de sua história, acomodaram-se e passaram a viver `banking on the past', ou seja, sacando
sobre louros de 15 ou 20 anos atrás, sem se renovarem. Num ambiente em que a velocidade da mudança
não seja tão grande, essas organizaçdes ainda podem sobreviver por algum tempo; na medida em que o
ritmo de mudança for muito grande, porém, elas tenderão a desaparecer, por tornarem-se desnecessárias
ao ambiente: os seus produtos não mais atendem às necessidades, anseios e solicitaçees do contexto".

49 Kleber T. Nascimento, "A Revolução Conceptual...", Revista de Administração Pública, vol. 6, n" 2,
pp. 5 a 52, abr./jun. 1972.

so Kleber T. Nascimento, "A Revolução Conceptual...", Revistu de Administraçdo PúblicQ, cit., p. 36.

Kleber T. Nascimento, "A Revolução Conceptual...", Revista de Administraçdo Pública, cit., p. 37.

Características Básicas da Análise Sistêmica

As principais característieas da moderna teoria da Administração baseada na análise sistêmica
são as seguintes5z

1. Ponto de vista sistêmico: A moderna teoria visualiza a orgonizaCeo como um sistema constitufdo de cinco
partes básicas: entmda, processo, salda, retroaçdo e ombiente. A T.G.S. inclui todos os tipos de sistemas
- biolbgicos, fisicos e comportamentais. Idéias de controle, estrutura, propósito e processos operacionais
de sistemas, provindos da T.G.S., Cibernética e demais áreas relacionadas são importantes na moderna
teoria adminisfrativa.
2. Abordagem dinâmica: A ênfase da teoria moderna é sobre o dinâmico processo de interaçgo que ocorre
dentro da estrutura de uma organizoçdo. Esta abordagem contrasta com a visão clkssica que enfatizava
quase que somente a estrutura estktica. A moderna teoria não desloca a ênfase na estrutura, mas simples-
mente adiciona a ênfase sobre o processo de interação entre as partes que ocorre dentro da estrutura.
3. Multidimensionol e multinivelada: A moderna teoria considera uma organizaç8o do ponto de vista
micro e macroscópico. A organização é micro quando considerada dentro do seu ambiente (ao nível da
sociedade, da comunidade ou do pafs); é macro quando se analisam as suas unidades internas. A teoria
srst mica considera todos os níveis e reconhece a importáncia das partes, bem como a "Gestalt" ou totali-
dade e portanto a interação existente entre as partes em todos os níveis. Daf o efeito slnerglstico que
ocorre dentro das organizoções.
4. Multimotivacional: A Teoria de Sistemas reconhece que um ato pode ser motivado por muitos desejos ou
motivos. As organizações existem porque seus participantes esperam satisfazer a certos objetivos através
delas. Esses objetivos não podem ser reduzidos a um objetivo único, como o lucro.
5. Probabillstica: A teoria moderna tende a ser probabilfstica. Suas frases estão saturadas de expressões
como "em geral", "pode ser" etc.,, demonstrando que muitas variáveis podem ser explicadas em termos
preditivos é ngo com certeza.
6. Multidisciplinar: A Teoria de Sistemas é uma teoria multidrsciplinar, buscando conceitos e técnicas de
muitos campos de estudo, como a Sociologia, Psicologia, teoria administrativa Economia Ecologia,
pesquisa operacional etc. A teoria moderna representa uma síntese integrativa de partes relevantes de
todos os campos no desenvolvimento de uma teorio geral das organizações e da Administração.
7. l?escritlva: A teoria moderna é descritiva. Ela procura descrever as

características das organizações e da
Administraçgo. Enquanto as teorias mais antigas eram normativas e prescritivas, preocupadas em sugerir
o que fazer e como fazer, a teoria moderna contenta-se em procurar compreender os fendmenos organiza-
cionais e deixar a escolha de objetivos e métodos ao indivfduo.

8. Multivarlkvel: A teoria moderna tende a assumir que um evento pode ser causado por numerosos fatores
que sgo inter-relacionados e interdependentes. Esta abordagem contrasta com as teorias antigas que pres-
supõem causaçgo simples e de fator único. A teoria moderna reconhece a possibilidade de que fatores
causais sejám afetados por coisas que eles próprios causaram através da retroaçdo.

9. Adaptativa' Um dos pontos de vista mais importantes da moderna teoria administrativa é sua visão de que
a orgonizaçlto é um srstema odaptotivo. Se uma organizaçgo pretende permanefer viável (continuar a
existir) em seu ombienle, ela deve continuamente adaptar-se aos requisitos cambiantes do ambiente.
Assim, a organização e seu ambiente sáo vistos como interdependentes e em um contínuo equilfbrio dinâ-
mico, rearranjando suas partes quando necessário em face da mudança. A moderna teoria visualiza uma
organizaçgo em um sentido ecológico, como um srstema aberto que se adapta através de um processo de
retroaçdo negativa para permanecer viável. Esta abordagem adaptativa, ecolbgica, das organizações traz
como conseqtiência uma focalização nos resultados (output da organização ao invés da 8nfase sobre o
processo ou as atividades da organização, como o faziam as antigas teorias.

52 Herbert G. Hicks e C. Ray Gullett, Orgonizations: Theory and Behavior Tokyo, McGraw-Hill Koga-
kusha, Ltd., I975, p. 213 a 219.

Caráter Integrati o e Abstrato da Teoria de Sistemas

Muitos autores consideram a Teoria de Sistemas demasiado abstrata e concepttlal e, portanto, de difícil aplicação a situações gerenciais práticas53. Muito embora venha predominando fortemente na teoria administrativa, e tendo "uma aplicabilidade geral ao comportamento de diferentes tipos de organizações e indivíduos em diferentes meios culturais"54, a abordagem sistêmica é basicamente uma teoria geral compreensiva, cobrindo amplamente todos os fen8menos organizacionais. Ela é uma teoria geral das organiza ões e da administração55, uma síntese integrativa dos conceitos clássicos, neoclássicos, estruturalistas, neoestruturalistas e behavioristas. Obviamente, algumas variáveis novas passaram a ser estudadas nesse contexto. Todavia, embora o esquema mais amplo dessa abordagem pareça virtualmente completo no seu todo, muitos detalhes da teoria ainda permanecem por estudar e pesquisar5ó.

O Efeito Sinérgico das Organizações como S stemas Abertos

Uma das fortes razões para a existência das organizações é o seu efeito sinérgic isto é, no resultado de uma organização pode diferir em quantidade ou em qualidade a soma dos insumos. A "aritmética organizacional" pode dar um resultado como 2 + 2 = 5, ou, entâo, 2 mais 2 unidades de.insumo podem dar, 3, 4, 7,13, A, X, Z unidades de safda. As unidades de safda podem ser iguais, maiores ou menores do que as unidades de entrada. No caso acima, a safda 3 significa uma organização mal sucedida. A salda 4 é uma organiza ão em ponto de equilíbrio. As safdas 7 e 13 significam uma organização bem sucedida, pois a salda é maior do que seu custo. As safdas A, X ou Z representam dimensões de salda que podem ser qualitativamente diferentes das unidades de entrada5'.

Da mesma forma, cada participante da organização espera que os benefícios pessoais de súa participação em uma organização sejam maiores do que seus custos pessoais de participação. Neste sentido, também as organizações produzem valor através do efeito sinérgico

De um modo global, os recursos materiáis, financeiros e humanos - quando considerados como fatores de produção - geram riqueza atra és da sinergia organizacional. A palavra sinergia provém do grego (syn = com e ergos = trabalho) e significa literalmente

trabalho
conjunto. Existe sinergia quando duas ou mais causas produzem, atuando conjuntamente,
um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam atuando individualmente. lÉ o
caso da aspirina que é um febrífugo e a caf ína também. Ambas as substâncias atuando
simultaneamente produzem um efeito febrífugo multiplicado.

53 William G. Scott e Tecence R. Mitchell, Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis,
Homewood, I1l., Richard D. Irwin, Inc.,1976, p. 67.
54 Walter Isard, General Theory, Cambridge, Mass., Massachusetts Institute of Technology Press, 1%9,
p. 494.
55 John A. Beckett, Management Dynamics: The New Synthesis, New York, McGraw-Hill Book Co.,1971,
pp. 72,159 e 208.
56 Herbert G. Hicks e C. Ray Gullett, Organizations: Theory and Behavior, cit., pp. 219 e 220.
5 Herbert G. Hicks e C. Ray Gullett, The Management of Orgonizations, New York, McGraw-Hill Book
Co.,1976, p.12.

TEORIA DE SISTEMAS

O Homem Funcional"

A Teoria de Sistemas baseia-se no conceito do "homem funcional" em contraste com o
conceito do "homo economicus" da Teoria Clússica, do "homo socialis" da Teoria das
Relações Humanas, do "homem organizacional" da Teoria Estruturalista e do "homem
administrativo" da Teoria Behaviorista. O individuo comporta-se em um pap l dentro das
organizaçees, inter-relacionando-se com os demais indivfduos, como um sistema aberto. Nas
suas aç8es, em um conjunto de papérs, mantém expectativas quanto ao papel dos demais
participantes e procura enviar aos outros as suas expectativas. Essa interação altera ou reforça
o papel. As orgariizaç8es são sistemas de papéis, nas quais os indivíduos agem como trans-
missores de papel e pessoas focais.

SUMÁRIO

1. A Teoria dos Sistemas é uma decorrência da Teoria Geral de Sistemas desenvolvida por
Von Bertalanffy e que se espalhou por todas as ciências; influenciando notavelmente a
Administração.
2. A abordagem sistêmica contrap8e-se à microabordagem do sistemafechado.
3. O conceito de sistemas é complexo: para sua compreensão torna-se necessário o conheci-
mento de algumas caracteristicas dos sistemas - propósito, globalismo, entropia e
homeostasia - bem como dos tipos possíveis e dos parâmetros dos sistemas - entrada,
processo, safda, retroação e ambiente. O sistema aberto é o que melhor permite uma
análise ao mesmo tempo profunda e ampla das organizaç8es.
4. As organizações s o abordadas como sistemas abertos, pois o seu comportamento é
probabillstico e ndo-determinfstico; as organizaç8es fazem parte de uma sociedade maior,
constituídas de partes menores; existe uma interdependência entre as partes das organiza-
ç8es; a organização precisa alcançar uma homeostase ou estado firme; as organizações
possuem fronteiras ou limite mais ou menos definidos; têm objetivos; caracterizam-se
pela morfogênese.
5 . Dentro dessa abordagem avulta o modelo de Katz e Kahn - importação-processamento-
exportação - com características de primeira e segunda ordem.
6. Por outro lado, o modelo sociotécnico de Tavistock

representa igualmente uma aborda-
gem sistêmica calcada sóbre dois subsistemas: o técnico e o social.
7. Em uma apreciação crítica da Teoria de Sistemas, verifica-se que essa abordagem trouxe
uma fantástica ampliação na visão dos problemas organizacionais em contraposição à
antiga abordagem do sistemafechado. Seu caráter integrativo e abstrato e a possibilidade
de compreensão dos efeitos sinergfsticos,da organização sãó realmente surpreendentes. A
visão do homem funcional dentro das organizaç8es é a idecor   ia principal sobre a
concepção da natureza humana. Apesar do enorme impulso, a Te   ia de Sistemas ainda
carece de melhor sistematização e detalhamento, pois sua aplicação prática é ainda
incipiente.

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

1. O que é Teoria Geral de Sistemas?
2. Explique as origens da Teoria de Sistemas.
3. O que significa a abordagem sistêmica?
4. Quais são as características dos sistemas?
5. O que é globalismo ou totalidade?
6. O que é propósito ou objetivo?
7. O que é entropia?
8. O que é homeostasia?
9. O que é sistema total?
10. Explique os tipos de sistemas.
I 1. Quais são os parâmetros dos sistemas?
12. O que é ambiente?
13. Explique o sistema aberto.
14. Alguns autores fazem analogia entre a organização (empresa) e os organismos vivos. Explique.
15: O que se pretende dizer com comportamento probabilístico e não-determinístico das organizações?
16. As organizações são partes de uma sociedade maior e constituídas de partes menores. Explique.
17. O que se pretende dizer por interdependência das partes, quando se fala em sistemas?
18. Explique a homeostase ou estado firme.
19. O que é auto-regulação?
20. O que são fronteiras ou limites?
21. Explique os objetivos das organizações do ponto de vista da abordagem sistêmica.
22. O que é morfogênese?
23. Quais são as três categorias de objetivos que toda organização persegue?
24. Explique a organização como um sistema aberto, de acordo com Katz e Kahn.
25. Por que os sistemas são ciclos de eventos?
26. O que é entropia negativa?
27. O que é eq ifinalidade?
28. Quais as características de primeira ordem para Katz e Kahn?
29. O que são funções, normas e valores?
30. Quais os tipos genéricos de subsistemas dos sistemas sociais?

CASO INPEL - INDÚSTRIA NACIONAL DE PAPÉIS S.A.

A INPEL, indústria do ramo de papéis e gráfica, distribui para todo o territbrio cartões em
geral, papéis e papelão. O seu maior movimento ocorre justamente em épocas de festas,
como Natal, Ano Novo, Páscoa etc., quando é maior a procura de cartões no mercado.
Além desse tipo de cartões, o movimento durante o ano todo é considerado muito bom, pois
grande parte de sua produção é absorvida para a confecção de cartões postais, cartões de
visitas, comerciais, convites de casamento etc. No setor de cartões, ainda no setor gráfico, é
bem grande o vohime de impressão de livros.

Recentemente, a empresa admitiu um Diretor de Pessoal, o Sr. Jácomo Venti, para dar
cobertura aos 550 elementos que trabalham nas diversas lojas que a INPEL possui em várias
localidades do Estado. Na área de produção existe um Gerente, o Sr. Cássio Dias, que
responde diretamente à Presidência da empresa. O Sr. Hilário França exerce a função de
Gerente de Vendas com total responsabilidade pelas vendas em geral da empresa, existindo
ainda vários Gerentes Regionais para a orientação em outras localidades situadas fora do
Estado.

O Controlador Tesoureiro, Sr. Ernani Pierro, é um funcionário admitido recentemente,
vindo de uma empresa do ramo têxtil, onde supervisionava o D partamento de Auditoria.
Os Gerentes de Produção e de Vendas foram promovidos há dois anos. O Gerente de Produ-
ção era anteriormente Supervisor de Produção, enquanto o Gerente de Vendas era um dos
Gerentes Regionais de Vendas, tendo tido sempre uma boa atuaçâo dentro dos campos que
se Ihe ofereceram. O Presidente da empresa, Sr. Maximiano Ferreira Cruz, tem 58 anos de
idade e acredita na necessidade de treinamento e de programas educacionais para a adminis-
tração da empresa, admitindo que a "reforma" deva começar pela Presidência. Assim, em
contato com o Diretor de Pessoal, solicitou o estudo para a aplicação de vários tipos de trei-
namento, incluindo um trabalho de organização e métodos para cada um dos setores, no
sentido de revitalizar a empresa.

Todavia, tratando-se de uma empresa já com um esquema de trabalho com muitos
vícios por parte dos empregados, a idéia encontrou diversos obstáculos, pois, entre outras

coisas, previa-se uma reclassificação de cargos e
remanejamento de pessoal. Os Gerentes;
embora sejam até certo ponto novos "de casa", têm procurado modificar os sistemas atuais
que foram empiricamente desenvolvidos por determinados funcionários que se julgam os
melhores e que sem sua participação fatalmente a empresa não irá funcionar jamais.

Como o mercado no ramo é bastante concorrido, qualquer posiçãb tomada sem uma
determinada precaução e que, porventura, vier a provocar uma reação negativa por parte
dos funcionários contra a administração, poderá redundar em uma queda de produção e
conseqiiente perda de mercado se a situação se prolongar por um determinado período.

Que alternativas ou espécies de programas deveriam ser considerados para atender às necessidades da empresa
nesse sentido?

Que espécies de informação deveriam ser levadas em conta pelo Diretor de Pessoa! para a tomada de uma
decisão?

Qual seria a reação dos funcionários? Haveria solicitação de demissão, principalmente pelos que se consi-
deram pontos-chave em qualquer decisão da Diretoria?

s;=

1"
p

PARTE 9

ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRA AO

A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência e não pela razão. Dentro de um aspecto mais amplo, a abordagem contingencial salienta que não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivQ modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única que seja a melhor para orgánizar no sentido de se alcançar os objetivos altamente variados das organizações dentro de um ambiente também altamente variado. Os estudos atuais sobre as organizações complexas levaram a uma nova perspectiva teórica: a estrutura de uma organização e seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo. A mais notável contribuição dos autores da abordagem contingencial está na identificação das variáveis que produzem maior impacto sobre a organização, como o ambiente e a tecnologia, para então predizer as diferenças na estrutura e no funcionamento dàs organizações devidas às difetenças nestas variáveis .

Assim, diferentes ambientes requerem diferentes relações organizacionais para uma eficácia ótima. Torna-se necessário um modelo apropriado para cada situação dada. Por outro lado, diferentes tecnologias conduzem a diferentes deserihos or anizacionais. Variações no ambiente ou na tecnologia conduzem a variações na estrutura organizacional.

Estudos de Dill', Burns e Stalkerz, Chandler3, Fouraker e Stopford', Woodward5, Lawrence

William R. Dill, "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", Administrotive Science Quarterly, vol. II, pp. 409-443,1958.

2 Tom Burns e G. M. Stalker, The Management oflnnovation, London, Tavistock Publications,1%1.

3 Alfred D. Chandler Jr. , Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge, Mass., The M.I.T. Press, Massachusetts Institute of Technology,1362.

4 Lawrence E. Fouraker e John M. Stopford, "Organizational Structure and the Multinational Strátegy", Administrative Science Quarterly, jun. 1%8, pp. 47 a 64.

5 Joan Woodward, Industriol Organizations, Theory and Practlce, cit.

e Lorschó, entre outros, demonstraram particularmente a questão do impacto ambiental sobre a estrutura e funcionamento da organização. O paradigma demonstrado é similar ao modelo de estimulo-resposta proposto por Skinner, que se preocupa basicamente com a adequação da resposta, deixando de lado os processos pelos quais um estímulo resulta na emissão de uma resposta. Para Skinner', o comportamento aprendido opera sobre o ambiente externo para provocar alguma mudança no ambiente. Se o comportamento causa uma mudança no ambiente, então a mudança ambiental será contingente em relação ao comportamento. A contingência é uma relação do tipo se-então.

O conceito skinneriano de contingência envolve três elementos principais:

l. um estado ambiental anterior ou sinal;
2. um comportamento;
3. uma conseqtlência.

Skinner procura enfatizar as conseqtfências ambientais como mecanismos controladores do componamento aprendido. O comportamento atua sobre o ambiente para produzir uma conseqttência determinada. Ele pode ser mantido, reforçado, alterado ou suprimido de acordo com as conseqtlências produzidas. Assim, o comportamento é função de suas conseq0ências. Essa abordagem é eminentemente externa: enfatiza o efeito das conseqifências ambientais sobre o componamento observável e objetivo das pessoas.

A abordagem contingencial marca uma nova etapa na TGA, pelas seguintes razões:

1. A Teoria Clássica concebera a organização como um sistema fechado, rígido e mecânico ("teoria da móquina'j, sem nenhuma conexão com o seu ambiente exterior. A preocupação básica dos autores clássicos era encontrar a "melhor maneira" (the best way) de organizar, válida para todo e qualquer tipo de organizaç o. Com este escopo delirieia-se uma teoria normativa e prescritiva (como fazer bem as coisas), impregnada de princípios e receitas aplicáveis a todas as circunstâncias, levando-se em conta uma apreciável dose de bom senso. O que era válido para uma orga ização era válido e generalizável para as demais organizaç8es. Além do mais, a concepção atomística do homem (tomado isoladamente como mero apêndice da máQuina ou como ocupante de cargo) e monista de seu comportamento (o homem motivado apenas por recompensas e sanç8es sàlariais e materiais) era extremamente limitada.
2. A Teoriu das Reluções Humunus movimento eminentemente

humanizador da teoria das organizaç8es,
apesar de todas as crfticas que fez à abordagem clássica, não se livrou da concepção da organização como
um sistemafechado, já que também sua abordagem era totalmente voltada para o interior da organização.
Nessa abordagem introvertida e introspectiva, a maior preocupação era o comportamento humano e o
relacionamento informal e social dos participantes em grupos sociais que moldavam e determinavam o
comportamento individual. A tônica das reluçees humanas foi a tentativa de deslocar o fulcro da teoria
das organizaç8es do processo e dos aspectos técnicos para o grupo social e os aspectos sociais e comporta-
mentais. Também o que era válido para uma organização humana era válido e generalizável para as
demais organizaç8es. Da mesma forma, perma eceu o caráter normativo epresFritivo da teoria, impreg-
nada de princípios e receitas aplicáveis a todas as circunst tncias. A concepção do homem passara de
atomfstica a gregária e social (o comportamento do indivfduo é influenciado pelas normas grupais) e a
explicação monista de seu comportamento passou a pluralista (o homem é motivado por recompensas e
sanCees sociais e simbólicas), mas permeadas de noCees ingênuas e românticas, que dificultavam a sua
aceitação na prática.

3 . Igualmente a Teoriú da Burocracia, iniciada a partir da tradução das obras de Max Weber para o inglês, se
caracterizava por essa concepção introvertida, restrita e limitada da organizaç o, já que preocupada

6 Paul R. Lawrence, "Differentiation and Integration in Complex Organizations", Administrative Science
Quarterly, jun. 1967. Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, As Empresas e o Ambiente: A lnteração das Teorias
Administrativas, Petrópolis, Ed. Vozes,1973.

B. F. Skinner, Science and Human Behaviór, New York, The Free Press,1953.

apenas com os aspectos internos e formais de um sistemafechado, hermético e monolítico. A ênfase na divisão racional do trabalho, na hierarquia de autoridade, na imposiçào de regras e disciplina rígida, e a busca de um caráter raciõnal, legal, impessoal e formal para o alcance da máxima eficiência conduziram a uma estrutura organizacional calcada na padronização do desempenho humano e na rotinização das tarefas para evitar a variedade das decisdes individuais. Com o diagnóstico das disjunções burocráticas e dos conflitos inicia-se a crítica à organização burocrática e a revisão no modelo weberiano. Verifica-se que o modelo descrito por Weber não cogitara da interação da organização com o ambiente através de fronteiras relativamente permeáveis de um sistema não totalmente fechado e da sua adaptabilidade às demandas externas.

4. Os primeiros passos dos estudos sobre a interação organização-ambiente e a concepção incipiente da organização como um sistema aberto têm início com a Teoria Estruturalista. A sociedade de organizações aproxima-se bastante do conceito de um sistema de sistemas, de uma macroabordagem inter e extra-organizacional. Além do mais, o conceito de organizaçào e do homem são ampliados e redimensionados numa tentativa de integração entre as abordagens clássica e humanística a partir de uma moldura fornecida pela Teoria du Burocracia. Dentro de uma visualização, a um só tempo eclética e crítica, os estruturalistas desenvolvem análises comparativas das organizaçóes e formulam tipologias no sentido de facilitar a localização de características e objetivos organizacionais, dentro de uma abordagem explicativa e descriliva.

5. A Teoria Neoclássica marca um retorno aos postulados clássicos devidamente atualizados e realinhados em uma perspectiva de inovaçào e adaptação à mudança. É um enfoque novo, utilizando velhos conceitos de uma teoria que, sem dúvida alguma, é a única que até aqui apresenta um caráter universalista fundamentada em princlpios que podem ser universalmente aplicados. Ao mesmo tempo em que realça a Administração como um conjunto de processos básicos (escola operacional), de aplicação de várias funçdes (escolajuncional), de acordo com princípios fundamentais e universais para atingir objetivos, também os óbjetivos são realçados (Administração por Objetivosl. Levanta-se aqui o problema da eficiência no processo e da eficácia nos resultados em relação aos objetivos. Igualmente, o elemento humano e os aspectos ambientais são considerados dentro de um pragmatismo destinado a tornar a áção administrativa Dão eficaz quanto possível. A abordagem torna a ser normativa

eprescritiva, embora em alguns aspectos
tenha a preocupação explicativo e descriliva.
; 6. A Teoria Comportamental, a partir da herança deixada pela Teorio das Relações Humanus, ampliou os
conceitos de comportamento social para o comportamento organizacional, procurando comparar o estilo
tradicional de Administração com o moderno estilo baseado na compreensão dos conceitos comporta-
mentais e motivacionais. A organizaç o é estudada sob o prisma de um sistema de trocas de alicientes e de
contribuiçdes dentro de uma complexa trama de decisdes. É com o aparecimento do movimento denomi-
nado Desenvolvimento OrganiZQcional que o impactõ da interação entre a organização e o mutável e
inâmico ambiente que a circunda toma impulso em direção a uma abordagem de sistema aberto. É enfa-
tizada a necessidade de flexibilização das organizações e sua adaptabilidade às mudanças ambientais como
imperativo de sobrevivência e de crescimento. Para que uma organização mude e se adapte dinamica-
mente, é necessário mudar não somente a sua estrutura formal mas principalmente o comportamento dos
participantes e suas relaçdes interpessoais. Apesar da abordagem nitidamente descritiva e explicativa,
alguns autores do movimento do D. O. se aproximam levemente da abordagem n rmativa e prescritiva.
Até aqui, a preocupação dos autores está centrada ainda dentro das organizaçdes, mmto embora se cogite
do ambiente.

7. É com a Teoria de Sistemas que surge a preocupação fundamental com a construçãó de modelos abertos
mais ou menos definidos e que interagem dinamicamente com o ambiente e cujos subsistemas denotam
uma complexa interação igualmente interna e externa. Os subsistemas que formam uma organização são
interconectados e inter-relacionados, enquanto o supra-sistema ambiental interage com os subsistemas e
com a organização como úm todo. Os sistemas vivos - sejam indivíduos ou organizações - são anali-
sados como "sistemas abertos", isto é, abertos ao intercâmbio de matéria-energia-informação com um
ambiente circundante. Todavia, a ênfase é colocada nas características organizacionais e seus ajusta-
mentos contínuos às demandas ambientais. Assim, a Teoria de Sistemas desenvolveu uma ampla visão do
funcionamento organizacional, mas demasiado abstrata para resolver problemas específicos da organiza-
ção e de sua administração. A tarefa de analisar interações com ambientes complexos e mutáveis tem
levado a uma tendência a isolar conceptualmente as organizaçdes e a considerar sistemas sociais como
entidades isoladas e, por que não, autônomas.

CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS EVENTOS DA TEORIA DA CONTINGENCIA

Ano: Autores: Livros:

1953 B. F. Skinner Science and Human Behavior
1958 Joan Woodward Management and Technology
William R. Dill Environment as an I /luence on Managerial Autonomy
1%1 Tom Burns & G. M. Stalker The Management oflnnovation
1%2 Alfred D. Chandler, Jr. Strategy and Structure
1964 Harold J. Leavitt Applied Organization Change in Industry
1%5 Joan Woodward Industrial Organizations: Theory and Practice
F. E. Emery & E. L. Trist The Causal Texture of Organizational Environments
1966 Harvey Sherman It All Depends: A Pragmatic Approach to Organization
William M. Evan Organization Set: Towrrrd o Theory oflnterorganizational Relations
1%7 P. R. Lawrence & Organization and Environment: Managing Differentiation and
J. W. Lorsch Integration
James D. Thompson Organizations in Action
Fred E. Fiedler A Theory of Leadership Effectiveness
Charles Perrow Organizational Analysis: A Sociological View
1%8 L. E. Fouraker & Organizational Structure and the Multinational Strategy
J. M. Stopford
Shirley Terreberry The Evolution of Organizational Environments
Edgar H. Schein Organizational Psychology
1%9 P. R. Lawrence & Developing Organizations: Diagnosis and Action
J. W. Lorsch
Karl E. Weick Social Psychology of Organization
1970 Alvin Toffler The Future Shock
J. W. Lorsch & Studies in Organization Design
P. R. Lawrence
J. J. Morse & J. W. Lorsch Beyond Theory 'Y'
Joan Woodward Industrial Organizations: Behavior and Control
1971 G. W. Dalton & Organizational Structure and Design
P. R. Lawrence
1972 Peter A. Clark TheDesign ofOrganizations
1973 Jay R. Galbraith Designing Complex Organizations
Donald R. Kingdon Matrix Organization. Managing Ir jormation Technologies
F. E. Kast & Contingenc Views of Organization and Management
J. E. Rosenzweig
Anant R. Negandhi Modern Organizational Theory
1974 D. Hellriegel & Management' A Contingency Approach
J. W. Slocum, Jr.
J. W. Lorsch & J. J. Morse Organizations and Their Members
1976 R. H. Kilmann, L. E. The Management of Organization Design: Research and

	Pondy & D. P. Slevin	Methodology
	W. H. Starbuck	Organizations and Their Environments
1977	Ralph H. Kilmann	Social Systems Design
	Pradip N. Khandwalla	The Design of Organizations
	Jay R. Galbraith	Organization Design
	John Child	Organization ' A Guide to Problems and Practice
	John Child	Organizational D'esign

8. Somente com a Teorio do Conting2ncio é que ocorrc o deslocamento da visualização de deotro para fora
da organização: a 2nfase E colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a din mica organiza-
cional. A abordagem contingencia! salie ta que são as caractertsticas ambientais que coadicionam s
caractertsticas orga izacionais. É no ambiente que se pode localizar as explicações causais das caracterts-
ticas das organizações. Assim, não há uma única meihor maneira (the best wvy) de se organizar. Tudo
dcpcnde (it depends) das caracterlsticas ambientais releva tes para a organização. Os sistemas culturais,
pollticos, econ8micos ac. afetam inteosamente as organizaç8es ao mesmo tcmpo em que estão mtima-
mente relaGionados em uma dinámica iriteração com cada organizaçgo. As caracterlsticas organizacionais
somente podem scr entendidas mcdiante a anális das caracterlsticas ambie tais com as quais aquelas se
defrontam.

A CONTRIBUIÇÃO DAS DIVERSAS TEORIAS DA ORGANIZAÇÃO A TEORIA DA CONTINGENCIA

Adaptado de: Herbert G. Hicks e C. Ray Gullet, Organizations' TheorY and Behavior Tokyo, McGraw-Hill
Kogekusha Ltd., 1975, p. 426.

A Teoria da Contingência é um passo além da Teoria dos Sistemas em Administração.

'A visão contingencial da organizaçâo e de sua administração sugere que uma organitação é
um sistema composto de subsistemas e delineado por limites identif icáveis em relação ao seu
su ra-sistema ambiental. A visão contingencial procura compreender as relações dentro e
en e os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente, e de lnir padrôes de
relaçdes ou configuração de variáveis. Ela enfatiza a natureza multivariada das organizações
e procura com reender como as organizações operam sob condições variáveis e em circuns-
tâncias es ecíf as. A visão contingencial está dirigida acima de tudo para a recomendação
de desenhos organizacionais (organizational designs) e sistemas gerenciais mais apropriados
para situações específicas."s

s Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig "General Systems Theory: Applications for Organization and

Mana ement", Academy of Management Journal, dez.1972, p.
4 .

CAPÍTULO 18

TEORIA DA CONTINGENCIA

Objetivos Deste Capítulo

Introduzir a visão relativista e contingencial das organizações, de seus ambientes e das pessoas que nelas participam, mostrando que não existe uma única melhor maneira de se atuar, administrar e organizar.
Petmitir uma caracterização dos ambientes organizacionais, de seus estratos, de suas variedades e tipologias, bem como das dificuldades da análise ambiental.
Proporcionar uma visão da tecnologia utilizada pelas organizações e as diversas abordagens à sua caracterização.
Verificar os niveis da organização e suas interfaces com o ambiente e com a tecno- logia.
Proporcionar uma apreciação crítica da Teoria da Contingência.

A Teoria da Contrrigência enfatiza qùe não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A abordagem contingencial explica que existe uma relaçãofuncional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são as variáveis dependentes dentro de uma relaçãofuncional. Na realidade, não existe uma causalidade direta entre essas variáveis independentes e dependentes, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas. Ao invés de uma relação de causa-e-efeito entre as variáveis independentés do ambiente e as variáveis administrativas dependentes, existe uma relaçdofuncional entre ' elas. Essa relaçãofuncional é do tipo ' se-ent o" e pode levar a um alcance eficaz dos obje- tivos da organizaçâo.

A relação funcional entre as variáveis independentes e dependentes não implica que haja uma relação de causa-e-efeito, pois a Administração é ativa e não passivamente dependente na prática da administração contingencial, procurando aquelas relaçõesfuncionais entre o ambiente independente e as técnicas administrativas dependentes que melhorem a eficácia da prática da administração contingencial'. Há um aspecto proativo e não meramente reativo na abordagem contingencial neste sentido, a administração contingencial pode ser intitulada de abordagem do "se-entáo". O reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são certamente importantes para a abordagem contingencial. Porém, eles não são suficientes. As rela õesfuncionais entre as condições ambientais e as práticas administrativas devem ser constantemente identificadas e especificadas.

A ABORDAGEM CONTINGENCIAL

Fonte: David R. Hampton, Contemporary Management, New York, McGraw-Hill Book Co., 1977, p. 26

ORIGENS DA TEORIA DA CONTINGENCIA

A Teoria da Contingência nasceu a partir de uma série de pesquisas feitas para verificar quais os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias2. Os pesquisadores, cada qual isoladamente, procuraram confirmar se as organizações eficazes de determinados tipos de indústrias seguiam os pressupostos da Teoria Clássica, como a divisão do trabalho, a amplitude de controle, a hierarquia de autoridade etc. Os resultados surpreendentemente conduziram a uma nova concepção de organização: a estrut ra de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo. Em outros termos, não há uma única e melhor forma (the best way de organizar .

Essas pesquisas e estudos foram contingentes, no sentido em que procuraram compreender e explicar o modo como as empresas funcionavam em

diferentes condições. Essas
condições variam de acordo com o ambiente ou contexto que a empresa escolheu como seu
domínio de operação. Em outras palavras, essas condições são ditadas "de fora" da
empresa, isto é, do seu ambiente. Essas contingências externas podem ser consideradas como

Fred Luthans, Introduction Io Management. A Contingency Approach, cit., p. 31.

2 Daí o nome de Neoestruturalismo dado por Schein a Lawrence, Lorsch, Galbraith etc., pela abordagem
inicialmente dada à estrutura organizacional como resposta às demandas ambientais.

V.: Edgard H. Schein, Psicoiogia de ia Organización, Madrid, Editorial Prentice/Hall Internacional, -1972,
pp.125 a 127.

oportunidades ou como restrições que influenciam
organização3.

l. Pesquisa de Chandler " s s

Em 1962, Chandler' realizou uma das mais sérias investigações históricas ::
estruturais de grandes organizações relacionando-as com a estratégia de n
O
estuda pormenorizadamente a experiência de quatro grandes empresas
DuPont, a General Motors, a Standar Oil Co. (New Jersey) e a Sears Roebuck
áE Zo. - é
examina comparativamente as maiores corporações americanas,
demonstrando como t _ ,
estrutura daquelas empresas foi continuamente sendo adaptada e ajustada à
sua estratégiQ.
' A conclusão de Chandler é de que, na histbria industrial dos últimos cem anos,
a eslrutu a
organ as gran empres
izacional d des as americanasfoi sendo gradativamente
determinadapptd
t sua estratégia mercadológica. A estrutura organizacional corresponde ao
desenho da organi=
zação, isto é, à forma organizacional que ela assumiu para integrar seus
recursos, enquanto a
"r estratégia corresponde ao planõ g obal de alocação dos seus recursos para
atender a uma
demanda do ambiente.
A conclusão do autor é que as grandes organizaç8es passaram por um
processo histó-
i rico, envolvendo quatro fases distintas5:
1 ') Acumulação de recursos: iniciada após a Guerra da Secessão
Americana (1865), com a expansão da rede
ferroviária que provocou o fortalecimento do mercado para ferro e aço e
o moderno mercado de capitais.
Com a migração rural e início da imigração européia, a característica
fundamental do período é o rápido
crescimento urbano, facilitado pela estrada de ferro. Nessa fase, as
empresas preferiam ampliar suas
instalações de produção a org izar uma rede de distribuição. A
preocupaç o com as matérias-primas
favoreceu o crescimento dos órg os de compra e a aquisição de empresas
fornecedoras que detinham o
mercado de matérias-primas. Daí o controle por integração vertical que
permitiu o aparecimento da
economia em escala.
2') Racionalização do uso dos recursos' iniciada em pleno período da
integraçdo vertical. As novas empresas
verticalmente integradas tornaram-se grandes e precisavam ser
organizadas, pois acumularam mais
recursos (instalaCdes e pessoal) do que era necessário. Os custos
precisavam ser contidos através da

criação de uma estrutura funcional, eom clara defmição de linhas de autoridade e de comunicação. Os lucros dependeriam da racionalização da empresa e sua estrutura deveria ser adequada às oscilações do mercado..Para reduzir os riscos das flutuações do mercado, as empresas se preocuparam com o ploneja- men,to (planejamento e controle da produção determinação de prazos de entrega), organizaçdo (criação de departamentos funcionais) e coordenação (relacionamento entre fabricaG o engenharia, desenho de produto e comercialização, compras e fabricação).

3') Continuoção do crescimento: a reorganização geral das empresas na segunda fase possibilitou um aumento de eficiência nas vendas, compras, produção e distribuição fazendo com que as diferenças de custo entre as várias empresas diminuíssem. Em conseq ência, os lucros baixaram, o mercado foi se

3 Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, As Empresas e o Ambiente' Diferenciação e Integração Administra- tivas, Petrópolis Ed. Vozes,1973, p. 210.

4 Alfred Chandler Jr., Strategy and Structure' Chapters in the History of American Industrial Enterprises, ~, cit.,1976.

5 Alfred Chandl r Jr., Strotegy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enter rises, I ctt., pp. 380-3%.

tornando saturado, diminuindo as oportunidades de reduzir ainda mais os custos. Daí a decisão para diversijrcaçdo e a procura de novos produtos e novos mercados. Como a velha estruturafuncional criada na fase anterior não estava ajustada para essa diversiticação, a nova estratégia de diversificar provocou o surgimento de departamentos de pesquisa e desenvolvimento, engenharia de produto e desenho industrial.

4') Racionutizoção do uso de recursos em exparrsão: ã ênfase reside na estratégia mercadológica para abranger novas linhas de produtos e novos mercados. Os canais de autoridade e de comunicação da estrutura funcional, inadequados para responder à complexidade crescente de produtos e operaç8es, levaram à nova estrutura divisional departamentalizada. A General Motors e a DuPont foram as pioneiras na estrutura multidepartamentalizada: cada linha principal de produtos passou a ser administrada por uma divisão aut8noma e integrada que envolvia todas as funç8es de staff necessária. Daí a necessidade de racionalizar a aplicação dos recursos em expansão, a preocupaçgo crescente com o planejamento ã longo prazo, a administração voltada para objetivos e a avaliação do desempenho de cada divisão. I7e um lado a descentralização das operaç8es e, de outro, a centralização de controles administrativos.

As diferentes espécies de estruturas organizacionais foram necessárias para fazer frente eficientemente a diferentes estratégias e ambientes. A alteração ambiental é o fator principal na escolha da estrutura adequada: "durante todo o tempo em que uma empresa pertence a uma indystrxa cujos mercados, fontes de matérias-primas e processos produtivos permanecem relativ ente invariáveis, são poucas as decisões empresariais que devem ser tomadas... mas quando tecnologia, os mércados è as fontes de suprimento mudam rapidamente, os defeitos dessa estrutura tornam-se mais evidentes"6.

Em resumo, diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias e as novas estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais para poderem ser implementadas com ejiciência e eficácia.

2. Pesquisa de Burns e Stalker

Tom Burns e G. M. Stalker', dois sociólogos industriais, pesquisaram vinte indústrias inglesas, para verificar a relação existenté entr as práticas administrativas e o

ambiente externo
dessas indústrias. Ficaram impressionados com os métodos e procedimentos administrativos
nitidamente diferentes encontrados nessas indústrias.
Classif Icaram as indústrias pesquisadas em dois tipos: organizações "mecanisticas" e
"orgânicas"s.
As organizações mecanlsticas apresen am as seguintes caracteIísticzs principais:

- estrutura burocrática assentada em minuciosa divisão do trabalho;
- cargos ocupados por especialistas com atribuiç8es perfeitamente definidas;
- altamente centralizadas, as decis8es são geralmente tomadas nos níveis superiores da empresa;
- hierarquia rlgida;
- sistema simples de controle: a informação ascendente sobe através de uma sucessão de filtros e as decisees
descem através de uma sucessão de amplificadores;

6 Alfred Chandler Jr., Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprises,
cit., p. 41.
Tom Burns e G. M. Stalker, do Tavistock Institute of Human Relations de Londres.
s Tom Burns e G. M. Stalker, The Management of Innovation, cit.

z

#

ó =

- predominio da interação yerticsl entre superior-subordinado
- amplitude de cóntrole do supervisor mais estreita
- maior confiança nas regras e procedimentos formais;
- ênfase nos princípios da Teoria Clássicu.

As organizações orgânicas apresentam as seguintes características principais:

- estruturas flexíveis que nem sempre podem sofrer divis o de trabalho e fragmentação bem def a;
- cargos continuamente redefinidos por interação com outros indivfduos participantcs da tarefa;
- relativamente descentralizadas, com decisdes delegadas aos níveis inferiores;
- tarefas são executadas à luz do conhecimento que os indivfduos t8m das tarefas da empresa como um todo;
- predominio da interação lateral sobre a vertical;
- amplitude de controle do supervisor mais ampla;
- maior confiança nas comunicaçBesG
- ênfase nos princípios da Teoria das Relaçdes Humanas.

Salientam os autores que parecia haver dois sistemas divergentes de prática administra-
" arecia ser apropriado a uma empresa que
tiva. . . Um sistema, denominado mecanista , p
, g " arecia exigido
o era em condições ambientais relativamente estáveis. O outro or ânico", p
pelas condições ambientais em transformação. Em termos de tipos ideais , suas principais
características são, em resumo, as seguintes:

- Nos sistemas mecanistas, os problemas e as tarefas com que o conjunto se defronta são divididos por especialistas. Cada indivíduo se empenha na sua tarefa como se esta fosse distinta das tarefas reais da firma, enquanto totalidades, como se a tarefa fosse objeto de um subcontrato. Alguém na cúpula tem a responsabilidade de cuidar da importância dela. Os métodos, obrigações e poderes técnicos atribuídos a cada função estão precisamente definidos. A interação dentro da administração tende a tornar-se vertical, isto é, a se passar entre o supertor e o subordinado. As operaç8es e o comportamento de trabalho são governados por instruçees e decis emitidas pelos superiores. Esta hierarquia de comando é mantida pela implícita suposição de que todo o conhecimento relativo à situação da firma e suas tarefas só se encontra, ou só deveria se encontrar no vértice da firma. A administração, freqUentemente visualizada como a hierarquia completa bem conhecida nos organogramas opera um sistema de controle simples, no qual a informação flui para cima através de uma sucessão de filtros e as decis8es e instruçees decorrem para baixo através dé uma sucessão de amplif,cadores.
- Os slstemas orgânicos são adaptados a condiç8es instáveis, quando surgem problemas e exigências de

ação que não podem ser fragmentados e distribuídos entre especialistas numa hierarquia claramente definida. Os indivíduos têm de realizar suas tarefas especiais à luz do conhecimento que possuam das tarefas da firma em totalidade. Os trabalhos perdem muito da sua definição formal em termos de métodos, obrigaCees e poderes, pois estes têm de ser continuamente redefinidos por interação com outros indivíduos participantes de uma tarefa. A interação efetua-se tanto lateralmenle como verticalmente. A

B 9

comunicação entre pessoas de cate orias diferentes assemelha-se mais à co sulta lateral do ue ao comando vertical. Não se pode mais atribuir onisciência à chefia do consórcio ..

A conclusão de Burns e Stalker é que a forma mecanfstica de organização é mais apropriada sob condições ambientais relativamente estáveis, enquanto a forma orgânica é mais apropriada para condições ambientais de mudança e inovação. Em resumo, existe um imperativo ambiental é o ambiente que determina a estrutura e o funcionamento das organizações .

y Tom Burns e G. M. Stalker, The Managemen! oflnnovution, cit., pp. 5-6.

CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

AUTOR	Fechado/EstBvel/Mecantstico	Aberto/Adaptativo/OrgBnico
James D. Thompson	Sistema fechado Certo, determintstico, racional	Sistema aberto Irlcerto, indetermintstico, natùral
Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig	Princtpios de sistema fechado Concentraç8o sobre o subsistema Individual	Conceitos de sistema aberto Concentraç8o sobre a interdepen- d.8ncia e integração de subsistemas
Tom Burns & G. M. Stalker	Mecantstico	OrgBnico
Lawrence & Lorsch	Certo, homog8neo	Incerto, heterog8neo
John J. Morse	Certo, prediztvel, rotineiro, imut8- vel, estruturado	Incerto, imprediztvel, éo-rotineiro, mut8vel, não-estruturado

CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS FECHADOS E ABERTOS

Adeptado de: Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig, Contingency Views of Or anization and Manage ment Chicago, Science Resssrch Assoeiates, Inc., 1973, pp. 311-31.2.

A Teoria da Contingência salienta que as caracteristicas das organizações são variávC JS dependentes do ambiente e da tecnologia. Dai a enorme importância do estudo sobre o ambiente e a tecnologia.

OS PRINCIPAIS FATORES OUE AFETAM AS ORGANIZAÇÕES

TEORIA DA CONTINGfNClA

Em suma, a Teoria da Contingência procura explicar que não há nada de absoluto nos princlpios de organizaç o. Os aspe< os universais e normativos devem ser substituidos pelo critério de ajuste entre organização e ambiente e tecnologia.

AN IENTE

Ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organizaç o (ou um sistema). É o contexto dentro do qual tima organização está inserida. Como a organização é um sistema ab rto, ela mantém transações e intercámbio com seu ambiente. Isto faz com que tudo o que ocorre externamente no ambiente passe a influenciar internamente o que ocorre na organização.

A análise das organiza õ dentro de uma abordagem múltipla envolvendo a interação entre organizaç8o e ambiente foi iniciada pelos estruturalistas '". A medida que essa análise organizacional começou a ser fortemente influenciada pelas abordagens de srstemas abPrtos, aumentou a ênfase no estudo do meio ambiente como base para a compreensão da legitimidade e eficácia das organizações. Todavia, essa ênfase na análise ambiental ainda não produziu uma adequada sistematização e operacionalização dos conhecimentos acerca do meio ambiente.

Entase no Ambiente

E tase Intra-organizacional

Clássica Comportamental Estruturalista Sistemas D.O. Conting ncia

RelaçBes Humsnas

Burocracia

As teorias da administração e o ambiente:
Continuum da 8nfase voltada para o interior e para o exterior da organização

" g

Como o ambiente é vasto, complexo, envolvendo o tudo o mais além da or f ;ização, Hall prefere analisá-lo em dois segmentos: o ambiente geral e o ambient de tare a :

a) Ambiente geral: é o macroambiente, ou seja, o ambiente

genérico e comum a todas
as organizações. Tudo o que acontece no ambiente geral afeta direta ou indiretamente todas
as organizaç es. O ambiente geral é constituido de um conjunto de condições semelhantes
para todas as organizações. As principais dessas condições s o as seguintes:
a) Condiçóes ternológicas: o d senvolvimento tecnolbgico que ocorre nas outras orgaflizaç <s Provoca pro-
fundas influ2ncias nas organizaç8es, principalmente quando se trata de tecnologia sujeita a inovaç8es, ou

o V. o capltulo dedicado à Teoria Estruturalista da Administração.
Richard H. Hall, Organizaciones: Estructura y Proceso, cit., pp. 276-300.

seja, tecnologia dinâmica e de futuro imprevisivel. As organizaç8es precisam se adaptar e incorporar
tecnologia que provém do ambiente geral para não perderem a sua competitividade.
b) Condições legais: constituem a legislação vigenté e que afeta diretamente ou indiretamente as organiza-
ç8es, auxiliando-as ou impondo-Ihes restriç8es às suas operaçees. Sâo leis de caráter comercial, traba-
lhista, fiscal, civil etc. que constituem elementos normativos para a vida das organizaçdes.
c) Condiçõespollticas: sâo as decis8es e definiç8es políticas tomadas ao nível federal, estadual e municipal
que influenciam as organizaç8es e que orientam as próprias condiçôes econômicas.
d) Condições econômicas: constituem a conjuntura que determina o desenvolvimento econômico, de um
lado ou a retração econômica, de outro lado, e que condicionam fortemente as organizaçdes. A inflaçào,
a balança de pagamentos do Pals, a distribuição da renda interna etc. constituem problemas econômicos
que não passam despercebidos pelas organizaç8es.
e) Condições demográficas: como taxa de crescimento, população, raça, religiâo, distribuiçâo geográfica,
distribuição por sexo e idade são aspectos demográficos que determinam as características do mercado
atual e futuro das organizaç8es.
f) Condições ecológicas: sâo as condiç8es relacionadas com o quadro demográfico que envolve a organi-
zação. O ecossistema se refere ao sistema de intercâmbio entre os seres vivos e seu meio ambiente. No caso
das organizaç8es, existe a chamada ecologia social: as organizaç8es influenciam e são inftuenciadas por
aspectos como poluição, clima, transportes, comunicações etc.
g) Condições culturais: a própria cultura de um povo penetra nas organizaç8es através das expectativas de
seus participantes e de seus consumidores.

Enquanto o ambiente geral é genérico e comum para todas as organizações, cada uma
delas tem o seu ambiente particular: o ambiente de tarefa.

b) Ambiente de tarefa é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. É o
segmento do ambiente geral do qual uma determinada organização extrai as suas entradas e
deposita as suas safdas. É o ambiente de operaç'ões de cada organização.
O ambiente de tarefa é constituído por:
a) Fornecedores de entradas: isto é, fornecedores de todos os tipos de recursos de que uma organização
necessita para trabalhar: recursos materiais (fornecedores de matérias-primas, que formam o mercado de
fornecedores), recursos financeiros (fornecedores de capital que formam o mercado de capitais), recursos

humanos (fornecedores de pessoas que formam o mercado de recursos humanos) etc.

b) Clientes ou usukrios' isto é, consumidores das saidas da organização.

c) Concorrentes: cada organizaçâo não está sozinha, nem existe no vácuo, mas disputa com outras organi-
zaç8es os mesmos recursos (entradas) e os mesmos tomadores de suas saldas: Daí os concorrentes quanto
a recursos e os concorrentes quanto a consumidores.

d) Entidades reguladoras cada organizaçào está sujeita a uma porçào de outras organizaç8es que procuram
regular ou fiscalizar as suas atividades. É o daso dos sindicatos, associaç8es de classe, órgãos regulamen-
tadores do gov rno, órgãos protetores do consumidor etc.

Quando uma organização escolhe o seu produto ou serviço (ou uma linha de produtos
ou serviços) e quando escolhe o mercado onde pretende colocá-los, ela está definindo o seu
ambiente de tarefa. É no ambiente de tarefa que uma organização estabelece o seu dominio,
ou, pelo menos, procura estabelecê-lo. O domfnio depende das rela ões depoder ou depen-
dência de uma organização quanto às suas entradas ou saidas. Uma organização tem poder
sobre seu ambiente de tar fa quando as suas decisões afetam as decisões dos fornecedores de
entradas ou consumidores de saidas. Por outro lado, uma organização tem dependência em
relação ao seu ambiente de turefa quando as suas deeisões dependem das decisões tomadas
pelos seus fornecedores de entradas ou consumidoxes de saidas. As organizações procuram

aumentar o seu poder e reduzir sua dependência quanto ao seu ambiente de tarefa e estabe-
lecer o seu dominio.

O reconhecimento do ambiente de tarefa corresponde à resposta à indagação: quais os elementos do
ambiente que são ou podem ser oportunidades ou ameaças para a organizaç o? Isto permite verificar:
1. quais os clientes (reais e potenciais) da organização?
2. quais os fornecedores (reais e potenciais)?
3. quais os concorrentes (para entradas e safdas)?
4. quais os elementos regulamentadores (reais e potenciais)?
Cada um desses elementòs pode ser uma organização, grupo, instituição ou indivíduo. Por outro lado, a
caracterfstica de ser uma ameaça ou oportunidade para a organização será uma decorrência do papel que
cada elemento desempenha no ambiente. A identificação de cada elemento do ambiente de tarefa (seja
amea a ou o rtunidade) decorrente de um domlnio estabelecido pela organização é fundamental para a
ação Ç rganiza onal, pois localiza os agentes que produzem as coações e contingências que a organização
recisa atender: a interação da organização com esses elementos pode então produzir a incerteza. O simples
to de reconhecer os elementos ambientais relevantes já diminui a incertezo de uma organização que inicial-
mente nem essa informação possuía e pode ainda favorecer a diminuiç o progressiva dessa incerleza na
medida em que a organização consiga obter controle sobre esses elementos. A incerteza que se produz na
organização acerca do seu ambiente é a incerteza de saber quais as oportunidades e ameaças desse ambiente e
como utilizá-las ou evitá-las.

O grande problema com que as organizações de hoje se defrontam é a incerteza. Aliás,
á incerteza é o graride desafio atual da Administração. Contudo, a incerteza não está no
ambiente. A incerteza está na percepção e na interpretação das organizações e não na reali-
dade ambiental percebidá. Parece mais adequado falar-se em incerteza na organização, pois
o mesmo ambiente pode ser percebido de maneiras diferentes por duas organizações.

Tipologia de Ambientes

Muito embora o ambiente seja um só, cada organização está exposta a apenas uma parte dele
,e essa parte pode apresentar certas características que a diferem das demais. Para facilitar o

estudo e a análise ambiental, exlstem certas tipologias de ambientes. Certamente, estamos nos referindo a características do ambiente de tarefa. Os ambientes podem ser classificados em'2:

a) Ambientes homogêneos: quando compostos de fornecedores ou çlientes semelhantes e que impõem roblemas semelhantes à organização. Em outros termos, quando há pouca segmentação nos mercados.

b) Ambientes heterogêneos: quando ocorre muita diferenciação de fornecedores e de clientes, provocando uma diversidade de problemas diferentes à organizaç o. Em outros termos, quando há muita segmentação nos mercados. as se caracterizam por um

c) Ambientes estáveis: quando ocorrem poucas mudanças ou quando as mudanç desenvolvimento lento e previsível.

d) Ambientes instáveis ou dinâmicos: quando ocorrem muitas mudanças ou quando as mudanças se caracterizam por imprevisibilidade e turbulência.

2 James D. Thompson, 0inâmica Organizacional. Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa, cit.. pp. 87-95.

ESTÁTICA AMBIENTAL	DIN/ZMICA AMBIENTAL
Autopreocupaç o com a organização	Heteropreocupação com o ambiente
Intra-orientaç o para a produç o	Extra-orientação para o mercado
Burocracia	Adhocracia
Previsibilidade	Incerteza e risco
lanutenção do status quo	Inovação e criatividade
Sistema fechado	Sistema aberto
Effici9ncia	EficBcia
Empresas de 9mbito nacional	Empresas de mbito multinacional
Empresas de pequeno porte	Émpresas de grande porte
Competição	Colaboração

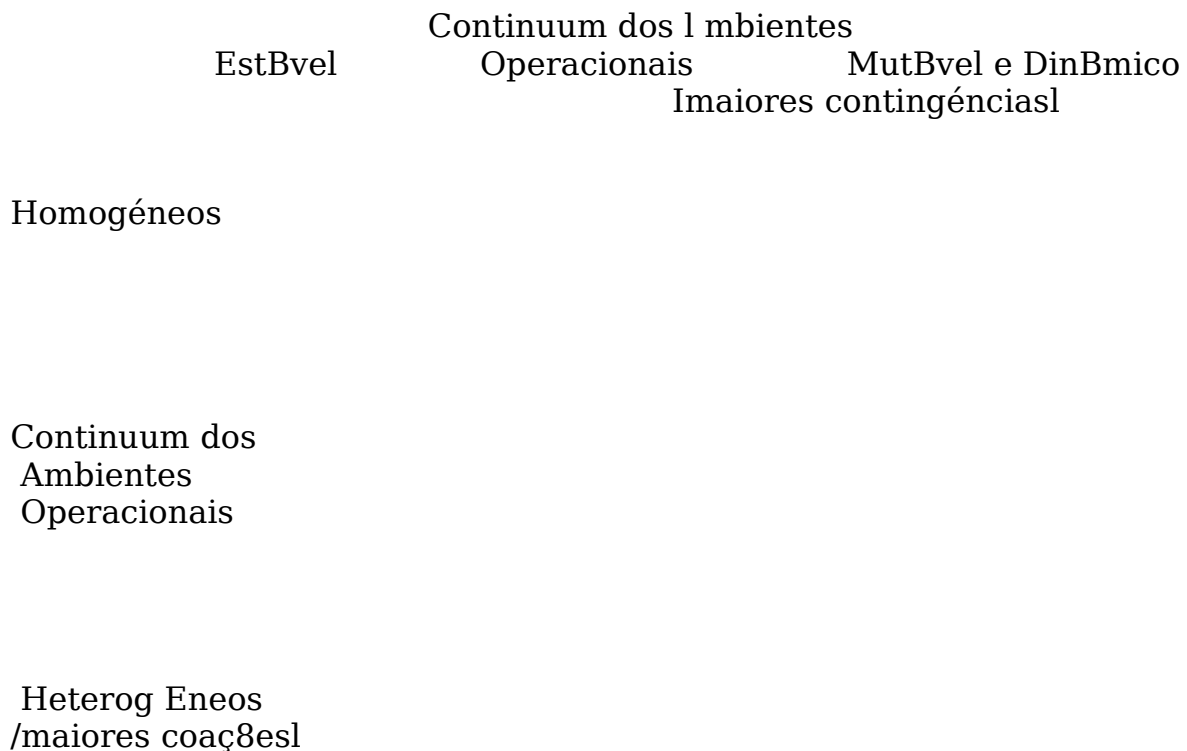
O CLIMA AMBIENTAL E SUA REPERCUSSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Essa tipologia pode ser reduzida a dois continua: homogeneidade-heterogeneidade e estabilidade-instabilidade. O gráfico abaixo permite uma ilustração melhor:

Continuum dos l mbientes
EstBvel Operacionais MutBvel e DinBmico
Imaiores contingénciasl

Homogéneos

Continuum dos
Ambientes
Operacionais

Heterog Eneos
/maiores coaç8esl

CORRELAÇÃO ENTRE O CONTlNUUM DO AMBIENTE E
0 CONTlNUUM DOS AMBIENTES OPERACIONAIS

Adaptado de' James D. Thompson, Din mica Organizacional. Fundamentos Sociolbgicos da Teoria Administrativa, São Paulo, Ed. McGraw-Hill, 1976, p. 93.

Quanto mais homogêneo um ambiente de tarefa menor diferenciação será

exigida da
organizaçâo, pois as limitadas coações impostas à organização poderão ser tratadas através
de uma estrutura organizacional simples e com pouca departamentalizaçâo. Porém, quanto

mais heterogêneo o ambiente de tarefa, maiores e diferentes serão as coações impostas à
organização, exigindo maior diferenciação através de maior departamentalizaçâo. Quanto
mais estbvel o ambiente de tarefa, menores as contingências impostas à organização, permi-
tindo-lhe adotar uma estrutura burocrática e conservadora, já que o ambiente se caracteriza
por poucas mudanças e inovações. Quanto mais dinâmico o ambiente de tarefa, maiores as
contingências impostas à organização, exigindo que esta absorva a incerteza através de uma
estrutura organizacional mutável e inovadora.

Pesquisa de Lawrence e Lorsch
sobre a Organização e o Ambiente

A pesquisa de Lawrence e Lorsch sobre o defrontamento organização x ambiente marca o
aparecimento da Teoria da Contingência. O próprio nome Teoria da Contingência derivou
desta pesquisa.

Preocupados com as características que devem ter as empresas para enfrentar com
eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado, fizeram uma pesquisa
comparando dez empresas em três diferentes meios industriais - plásticos, alimentos empa-
cotados e rêcipientes (containers) '3. Os autores concluíram que os problemas organizacionais
básicos são a diferenciação e a integração.

1. Concefto de diferenciação: as organizações ápresentam a característica de diferen-
cia ão: é a divisão da organização em subsistemas ou departamentos, cada qual desempe-
nhando uma tarefa especializada em um contexto ambiental também especializado. Cada
subsistema ou departamento tende a reagir unicamente àquela parte do ambiente que é
relevante para a sua própria tarefa especializada. Se os ambientes especfficos diferirem
quanto às demandas que fazem, aparecerão diferenciações na estrutura e na abordagem
empregàda pelos departamentos. Do ambiente geral emergem assim ambientes especifrcos, a
cada qual correspondendo um subsistema ou departamento da organização.

2. Conceito de integração a integr ão refere-se ao processo oposto, isto é, ao pro-
cesso gerado por pressões vindas do ambiente global da organização no sentido de alcançar
unidade de esforços e coordenação entre os vários

departamentos (ou subsistemas).

Os autores verificaram que, quanto mais complexos os problemas de integração (seja pela diferenciação acentuada em uma organização ou seja pelas fones press8es ambientais), mais meios de integração serão utilizados. Quanto mais simples os problemas de integraçdo, maior a utilização de solùç8es mais simples ou de meios como sistema formal e relacionamento admmistrativo direto entre departamentos.

Ambos os estados - d(%erenciaçdo e integraçdo - são opostos e antagônicos: qua to mais diferenciada é uma organização, mais diffcil é a solução de pontos de vista conflitantes dos departamentos e a obtenção de colaboração efetiva.

Ao lidar com ambientes externos, as empresas vão se segmenta do em unidades, cada uma eom a tarefa de tratar com uma parte das condiçees existentes fora da organização (p. ex., as unidades de vendas, de produ ão e de pesquisa). Cadt um desses segmentos atua com um segmento do uuiverso exterior á empresa.

3 Paul R. Lawrence e T3y W. Lorsch, As Empresas e o Ambiente: Diferer ciação e Integração Administrativos. cit.

Essa divisão do trabalho entre departamentos (subsistemas) marca um cstado dc d %crérrciaç0o. Mas
mesmos dcpartamentos precisam fazcr um esforço convcrgentc c unificado para atingir os objetivos cstabcle-
cidos pcla organização. Em conseqtl2ncia, oconc tambEm um processo de integra Do.

3. Conceito de integra úo requerida e de d erenciação requerida: a d ferenciação e
integraçdo "requeridas" referem-se a predições de exigências do ambiente da empresa. Sus-
tentam que a empresa que mais se aproxima das caracterfsticas requeridas pelo ambiente está
mais sujeita ao sucesso do que a empresa que se afasta muito delas. "A medida que os
sistemas crescem de tamanho, diferenciam-se em partes e o fur tionamento dessas partes
separadas tem de ser integrado para que o sistema inteiro seja viável.""

Diferenciaç o

Integração

OS MECANISMOS DE DIFERENCIAÇÃO E DE INTEGRAÇdO
e5 SEGUNDO LAWRENCE E LORSCH

4. O desenvolvimento da pesquisa: a pesquisa foi desenvolvida da seguinte maneira":

a) os autores cscolheram indústrias de plásticos, de alimcntos cmpacotados e dc rccipientes (contoinersj dc
alto e de baixo dcscmpenho (sucesso nos negócios);
b) escolheram ambientes industriais de diferentes graus de certeza e de estabilidade indo desde ambicntes de
rápida mudança mercadológica e inovação tecnolbgica (que exigem marcantes d enencioçdo e integraç0o
em face da incerteza e instabilidade do mcrcado) atE ombientes estáveis (que exigem pequena drjerencio-
ç0o organizacional e menores exigências
de integrafdo);
c) considcraram o ambiente geral atravEs de tr8s setores de mercado (omóientes especlficosl:

- o ambiente mercadológico;
- o ambiente técnico-econ8mico;
- o ambiente científico relacionado com a indústria.

SUBSIST MAS MBIENTES ESPECIFICOS

d) concluíram que as indústrias com elevado desempenho apreséntam as seguintes características:

- melhor ajustamento às necessidades do ambienre através de alta diferenciução, principalmente nos departamentos relacionados diretamente com o problema ambiental;
- integraçdó interdepartamental através de uma necéssidade de trabalho conjunto e integrado.

5. Teoria da Contingência daí, os autores formularam a teoria da coniingência não existe uma única maneira melhor de organizar; ao invés disto, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais. Assim, a Teoria da Contingência apresenta os seguintés aspectos básicos:

a) a organização é de natureza sistêmica, isto é, ela é um sistéma aberto;
b) as vadáveis organizacionais apresentam um complexo inter-relacionamento entre si e com o ambienle. Isto explica a íntima relação entre as variáveis externas (como a certeza e a estabilidade do ambiente) e os estados internos da organização (diferenciação e integraçdo organizacionais), bem como o tipo de solução utilizado nos conHitos interdepartamentais e interpessoais.

TECNOLOGIA

Além do ambiente, a tecnologia constitui a outra variável independente que influencia Ì' poderosamente as características organizacionais (variáveis dependentes).

Além do impacto ambiental (para muitos autores, imperativo ambiental) existe o impacto tecnológico (para muitos outros autores, imperativo tecnológicoJ sobre as orga- , nizaç8es .

Todas as organizações utilizam alguma forma de tecnologia para executar suas operá-çdes e realizar suas tarefas. A tecnologia adotada poderá ser tosca e rudimentar (como a ! faxina e limpeza através da vassoura ou do escovão), como poderá ser sofisticada (como o processamento de dados através do computador). Porém, algo é evidente: todas as organiza-ções dependem de um tipo de tecnologia ou de uma matriz de tecnologias para poderem i funcionar e alcançar seus objetivos.

Dentro de um ponto de vista puramente administrativo, consideraremos a tecnologia , como algo que se desenvolve predominantemente nas organizações, em geral, e nas empre- Í Í sas, em particular, através de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sob e o

significado ;
e execução de tarefas - know-how - e pelas suas manifestações físicas decorrentes -
máquinas, equipamentos, instalações, constituindo um enorme complexo de técnicas usadas
na transformação dos insumos recebidos pela empresa em resultados, isto é, em produtos ou
serviços .
A tecnologia pode estar ou não incorporada a bens fisicos. A tecnologia incorporada
está contida em bens de capital, matérias-primas básicas, matérias-primas intermediárias ou
componentes etc. Assim, por exemplo, uma placa de metal é constituída pelo metal ma s a
tecnologia que tornou possível a sua fabricação que está incorporada no equipamento indus-
trial. Neste sentido, a tecnologia corresponde o conceito de hardware. A tecnologia não
incorporada encontra-se nas pessoas - como técnicos, peritos, especialistas, engenheiros,
esquisadores - sob formas de conhecimentos intelectuais ou operacionais, facilidade
mental ou manual para executar as operações, ou em documentos que a registram e visam a

assegurar sua conservação e transmiss o - como mapas, plantas, desenhos, projetós,
patentes, relatbrios. Corresponde aqui ao conceito de softwane. As duas formas de tecno-
logia freqttentemente se confundem'6.

Na realidade, a tecnologia não somente permeia toda a atividade industrial, como tam-
t nl participa profundamente em qualquer tipo de atividade humana, em todos os campos
de atuaçâo. O homem moderno utiliza no seu comportamento cotidiano e quase sem o
perceber uma imensa avalanche de contribuições da tecnologia: o autombvel, o relógio, o
telefone, as comúnicações etc. Sem toda essa parafernália, o comportamento do homem
moderno seria completamente diferente. Muito embora exista conhec nento que não possa
ser considerado conhecimento tecnQlógico, a tecnologia é um determinado tipo de conheci-
mento que, a despeito de sua origem, é utilizado no sentido de transformar elementos mate-
riais - matérias-primas, componentes etc. - ou simbólicos - dados, informaç8es, etc. -
em bens ou serviços, modificando sua natureza ou suas caracteristicas.

A tecnologia pode ser considerada, ao mesmo tempo, sob dois ângulos diferentes:
como uma variável ambiental e externa e como uma variável organizacional e interna.

a) Tecnologia corrto variável ambiental. A ternologia E um componente do mcio ambicntc, na medida cm
quc as cmpresas adquircm, incorporam e absorvem s tecoologias criads e de volvidas pelas outras
emprcsas do scu ambientc de tarefa cm seus sistemas.

b) Tecnologia como voriável organizacional. A lecnologio E um componcntc organiracional ua mcdida em
quc faça parte do sistcma interno da organização, já incorporada a elc, passando assim a influcnciá-lo
podaosamente c, com isto, influcnciando tambfm o seu ambiente de tarcja.

Assim, a tecnulogia pode ser compreendida como uma variável ambiental - in uen-
áando a organização no sentido de fora para dentro, como se fora uma força externa e
muitàs vezes estranha à organização e sobre a qual a organização possui muito pouco enten-
dimento e sobretudo controle - e como uma variável organizacional -, influenciando a
organização como se fora um recurso próprio e interno influenciando os demais recursos e
capaz de proporcionar melhor desempenho na ação e maior capacidade para a organização
defrontar-se com as forças ambientais.

I)o ponto de vista de sua administração, a tecnologia pode
ser abordada e analisada

sob vários ângúlos e perspectivas, tal a sua complexidade. Vários autores tentaram propor classificações ou tipologias de tecnologias para facilitar o estudo de sua administraç o.

Tipologia de Thompson

Thompson assinala que ' a tecnologia é uma importante variável para a compreensfto das ações das empresas"". A ação das empresas se fundamenta nos resultados desejados e nas convicçôes sobre as relações de causa-e-efeito. À frente de um resultado desejado, o conheci-

ib João Franco da Costa, "Condiç8es e Fatores Determinantes para uma Política Nacional de Desenvolvimento Tecnológico: Aspedos Externos", Revista de AdministraçBo de Empnesas.14 (3), maio/jun.1974 (83-100), p. 83:

Jamcs D. Thompson, Din&mica Organizacional: Fundamentus Sociológicas do Teoria Administrativa, cit., p. 30.

mento humano dita quais as ações necessárias e a maneira de conduzi-las para alcançar
aqueles resultados. Essas açees são ditadas pelas convicções do homem para conduzir aos
resùltados desejados e constituem a tecnologia ou racionalidade técnica. A racionalidade
técnica pode ser avaliada por cr:t rios vários, dentre os quais o critério instrumental (que
permite conduzir aos resultados desejados) e o critério econômico (que permite alcançár os
resultados desejados com a mínima despesa de recursos necessários). Assim, a tecnologia
instrumentalmente perfeita produziria inevitavelmente o resultado desejado, enquanto uma
tecnologia menos perfeita prometerá um resultado altamente provável ou mesmo possivel.

Thompson ropôe uma tipologia de tecnologias, na qual identifica três tipos de tecnó-
logias, de acordo com seu arranjo dentro da organização's:

1. Tecnolo io de elos em seq ência: é basoada na interdependência serio! das tarefas necessária para com-
pletar um produto: o ato Z poderá sér executado depois de completar com êxito o ato Y que, por sua vez,
depende do ato X e assim por diante dentro de uma seqiiência de elos encadeados e interdependentes. É o
caso da linha de montagcm da produção om massa.

C D Produto

TAREFAS RELACIONADAS SERIADAMENTE
TECNOLOGIA DE ELOS EM SEa NCIA

Adaptado de: James D. Thompson, Din mica Organizacional. Fundamentos Sociológicos da Teoria
Administrativa, S o Paulo, Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1976, pp. 30-31.

A roxima-se da perfeiç o instrumental quando produz um único tipo de produto-padrgo, repetitivamente
e a uma taxa constante. "Um único tipo de produto signifca a necessidade de uma única tecnologia e,
ortanto, de critérios definidos para as escolhas de máquinas e ferramentas, construção de dispositivos
ara o tluxo do trabalho, aquisição de matérias-primas e seleção de operadores humanòs. A repetição dos
processos produtivos proporciona a experiência
como meio de eliminar imperfeiç8es na tecnologio; a
é peri tZcia podé levar a modificaç8es do maquinário e proporcionar a base para uma manutenção preven-
tiva programada. A repetição significa que os movimentos humanos

podem também ser examinados atra-
vés de treinamento e prática, reduzindo os erros e as perdas de energia a um mínilno. É talvez neste sentido
que o movimento da Administraçdo Cientljica prestou sua maior contribuição."
2. Tecnologia mediadora: algumas organizaç8es têm por função básica a ligação de clientes que são ou
dese am ser interdependentes. O banco comercial liga os depositantes com aqueles que tomam empresta-
do. A companhia de seguros liga aqueles que desejam associar-se em riscos comuns. A empresa de propa-
ganda vende tempo ou espaço, ligando os veículos às demais òrganizaç8es. A companhia telefônica li a
aqueles que querem chamar com os que querem ser chamados. A agência de colocaç8es medeia a procura
com a oferta de empregos.

olvi-
I00), s James D. Thompson, Dinâmica Organizocional: Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa,
cit., pp. 30-33.
rtiva, 9 James D. Thompson, Dinâmica Organizacional: Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa,
cit., p. 31.

Cliente

EMPRESA
MEDIADORA

Cliente

TECNOLOGIA MEDIADORA

Adaptado de: James D. Thompson, inâmica Organizacional. Fundamentos Sociológicos da Tec
Administrativa, São Paulo, Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1976, pp. 31-32.

A complexidade da tecnologia mediadora reside no fato - não da necessidade de ter cada atividade eng
nada às necessidades da outra, como na tecnologia de elos em seqiiência - de requerer um funcionamen
dentro das modalidades padronizadas e, extensivamente, envolvendo clientes ou compradorés múltipl
distribuídos no tempo e no espaço.

O banco comercial precisa encontrar e agregar depósitos de diversos depositantes; mas, por mais divers
que sejam os depositantes, a transação devé corresponder aos termos-padrão e a procedimentos de esc
turação e contabilização uniformes. Por outro lado, é preciso também encontrar os que querem tom
emprestado; mas não importa quão variados seus desejos ou necessidades, os empréstimos precisam s
feitos de acordo com critérios-padrão e a condiç8es aplicadas de maneira uniforme à categoria adequai
especifcamente àquele que toma emprestado. Riscos desfavoráveis que recebam tratamento preferenci
prejudicam a solvência do banco. A padronizaçdo permite à companhia de seguros definir categorias i
risco, e conseqtientemente classificar seus clientes ou compradorés em potencial em categorias agregad
convenientes. "Apadronizaçdo permite o funcionamento da tecnologia mediadora pelo tempo e atrav
do espaço, assegurando a cada egmento da empresa que outros segmentos estão funcionando de manein
compatlveis. ,É em situaç8es como estas que as técnicas burocráticas de categorização e de aplicaç
impessoal dos regulamentos têm sido mais benéficas."2o

3. Tecnologia intensivo representa a focalização de uma ampla variedádt' bilidades e especializaçe,
sobre um único cliente. A organização emprega uma variedade de técmCás pãra conseguir uma modif
cação em algum objeto específico e a seleção, combinação e ordem de áplicaç o são determinadas p
realimentação pelo próprio objeto. O hospital representa uma espfcie deste tipo de organizaçào, bei
como a indústria de construção e a pesquisa.

zo James D. Thompson, Dindmica Organ rrorr ,   tur   6gicas da Teoria Administrativi
cit., p. 32.

g t cnicas espB
N 4o5 Cia/iz
58

Cliente

TECNOLQGIA INTENSIVA

Adaptado de: James D. Thompson, DinBmica Orgenizacional. Fundamentos Socio/bgicos da Teoria Administrativa, São Paulo, Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1976, pp. 32-33.

Ohospital geral ilustra bem a aplicação da tecno/ogia intensiva: a qualquer momento, uma intecnação de emergência pode exigir alguma combinaç o de serviços dietéticos, radiológicos, de laboratório etc., em conjunto com diversas especialidades médicas, serviços farmacêuticos, terapias ocupacionais, serviços de trabalho social e serviços espirituais religiosos. Qual destes, é quando, só poderá ser determinado pela evidência do estado tio paciente ou da sua resposta ao tratamento. A tecnologia intensiva requer a aplicação de parte ou de toda a disponibilidade das aptidees potencialmenté necessárias, dependendo da correta combinação conforme exigidas pelo caso ou projeto individual. Ela conduz praticamente a uma organizoçdo do tipo de projeto.

TECNOLOGIA: I PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS:

Elos em seq 8nciá Interdepend8ncia serial entre as diferentes tarefas:
Enfase no produto.
. Tecnologia fixa e estável.
Repetitividade do processo produtivo, que é ciclico
Abordagem tfpica da Administração Cientifica.

Mediadora Diferentes tarefas padronizadas são distribufdas extensivamente em diferentes locais.
Enfase em clientes separados, mas interdependentes que são mediados pela empresa .
Tecnologia fixa e est8vel, produto abstrato.
Repetitividade do processo produtivo, que é padronizado e ujeito a normas . e procedimentos.
Abordagem tfpica da Teoria da Burocracia.

Intensiva Diferentes tarefas são focalizadas e convergidas sobre cada cliente tomado irldividualmente.

. Enfase no cliente.
. Tecnologia flexlvel.
. Processo produtivo envolvendo variedade e heterogeneidade de técnicas
que são determinadas através da retroação fornecida pelo prbprio objeto
Iclientel.
Abordagem ttpica da Teoria da Conting8ncia.

A TIPOLOGIA DE TECNOLOGIAS SEGUNDO THOMPSON

Em outra obra2' , Thompson classifica a tecnologia em dois tipos básicos

1. Tecnologiajlexlvel: a flexibilidade da tecnologia refere-se à extens8o em que as máquinas, o conhec mento técnico e as matérias-primas podem ser usados para outros produtos ou serviços.
2. Tecnologiajixa: é aquela que não permite utilização em outros produtos ou serviços.

As influências da tecnologia - sejafTexfvel oufixa - são melhor perceptíveis quando associadas com o tipo de produto da organização. Os autores classificam os produto em dois tipos básicos:

1. Prodúto concreto: produto que pode ser descrito com grande precisão, identificado com grande especificidade, medido e avaliado.
2. Produto abstrato: não permite descrição precisa, nem identificação e especi6cação notáveis.

Ambas as classificações binárias podem ser reunidas em uma tipologia de tecnologia e produtos que permite considerar as suas conseqiiências para a elaboração da política administrativa global de uma organização. Daí as quatro combinações:

I . Tecnologia fixa e pioduto concreto: típica de organizaç8es onde as possibilidades de mudanças tecnológicas são muito pequenas e mesmo difíceis. A grande preocupação reside na possibilidade de que o mercado venha a rejeitar ou dispensar o produto oferecido pela ocganização. A formulação da estratégia global da organização procura enfatizac a colocação ou a distribuição doproduto, com especial reforço na área mercadológica. O exemplo típico são as empresas do ramo automobilístico.
2.. Tecnologiaj xa eproduto abstrato: a organização é capaz de mudar, embora dentro dos limites impostós pela tecnologiaJrxa ou inflexível. A formulação da estratégia global da organização procura enfatizar a obtenção do suporte ambiental necessário para a mudança. Assim, as partes celevantes do ambiente de tarefa precisam ser influenciadas para que aceitem novos produtos que a organização deseja oferecer. O exemplo típico são as instituições educacionais baseadas em conhecimentos altamente especializados e que oferecem cursos variados.
3. Tecnologiaflexlvel eproduto concreto: a organização pode efetuar com relativa facilidade mudanças para um produto novo ou diferente através da adaptaçgo das máquinas e equipamentos, técnicas, conhecimentos, pessoal etc. A estratégia global procura enfatizar a inovação através da pesquisa e desenvolvi-

mento, isto é, a criação constante de produtos diferentes ou de caracterfsticas novas para antigos pro-
dutos. O exemplo típico são as empresas do ramo de plásticos, de equipamentos eletrônicos, tremenda-
mente sujeitos a mudanças e inovaçôes tecnológicas fazendo com que as tecnologias adotadas sejam cons-
tantemente reavaliadas e modif,cadas ou adaptadas.

4. Tecnologia flexfvel e produto abstrato: encontrada em organizaçôes com grande adaptabilidade ao meio
ambiente. A estratégia global enfatiza a obtenção do consenso externo em relação ao produto ou serviço a
ser oferecido ao mercado (consenso de clientes) e aos processos de produç o (consenso dos empregados),
já que as possibilidades de mudanças tecnológicas são muitas e o problemà maior da organização rrside na
escolha entre qual a alternativa mais adequada entre elas. O exemplo típico s o as organizaçôes secretas ou
mesmo abertas, mas extra-oficiais, as empresas de propaganda e de relaç8es públicas, as empresas de
consultoria administrativa, de consultoria legal, de auditoria etc.

As coaç8es e contingências impostas por diferentes tecnologios e diferentes produtos sào importantes para
a organizaç o e para sua administração, pois em um nível de análise mais amplo, todas as organizaçôes
apresentam problemas semelhantes nestes dois aspectos. Uma organizaçào comprometida com uma
tecnologia específica pode perder a oportunidade de produzir determinado produto para outras organi-
zaçôes de tecnologias mais flexíveis, pois, à medida que uma tecnologia se torna mais especializada, a
flexibilidade da organização de passar de um produto para outro com relativa rapidez tende a decrescer.

2 lames D. Thompson e Frederick L. Bates, Technology, Organization and Administratlon, Ithaca, Busi-
ness and Public Administration School, Cornell University,1%9.

mais difcil a entrada de novos
concorrentes em um determinado mercado de produtos ou serviços. Essa entradá ocorre mais facilmente
nos casos em que uma empresa já existente e dotada de grandes recursos aplica .uma parte deles em um
novo campo de atividades ou de produtos ou então nos casos em que uma nova organização aproveita o
surgimento de uma nova tecnologia, usufruindo a sua vantagem de nãn estar condicionada ou aprisionáda
a uma tecnologia já existente. Ta nbém, 8 medida que uma tecnologia se forna mais complexa, a organi-
zação que dela se utiliza passa a tér menos controle sobre o processo tecnológico global, tornando-se mais
dependente de outras empresas do ambiente de tareja, o que tende a diminuir também a sua flexibilidade
na formulação de objetivos e na administração de seus recursos. A dependência crescente de especialistas,
no caso, significa mais dependência do treinamento prévio feito por outras organizaC es, como univer-
sidades e institui òes de treinamento especializado. O treinamento especializado, por sua vez, desde que
requerido pelo desenvolvimento tecnolbgico, aumenta a heterogeneidade da organização, exigindo um
maior esfór o de integração e de coordenação. À medida que ocorre a dijerenciaç o pela heterogeneida-
de, aumenta a necessidade de integração para que a organiza o assegure a sua unidade.

Impacto da Tecnologia

A influência da tecnologia sobre a organização e seus participantes é muito grande. Em resumo, podemos dizer que :

a) A tecnologia tem a propriedade de determinar a natureza da estrutura organizacional e do comportamento organizacional das empresas. Alguns autores falam de imperativo tecnológico para se referirem ao fato de que é a tecnologia que determina (e não influencia simplesmente) a estrutura da organização e o seu comportamento. Apesar do exagero da afirmação, não resta dúvida alguma de que existe um forte impacto da tecnologia sobre a vida, natureza e funcionamento das organizaçôes.

b) A tecnologia, isto é, a racionolidade técnica tornou-se um sinônimo de efrciência. E a efrciência tornou-se o crltérlo normativo pelo qual os administradores e as organizaçôes são costumeiramente avaliados.

c) A tecnologia, em nome do progresso, cria incentivos em todos os tipos de empresas, para levar os administradores a melhorarem cada vez mais a eficácia, mas sempre dentro dos limites do critério normativo de produzir eficiência.

DIMENSÕES-CHAVES DA TECNOLOGIA:	CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS ORGANIZACIONAIS: Fechado/Mecantstico	Aberto/Org nico
Natureza geral das tarefas	Repetitivas, rotineiras, rigidamente estabelecidas.	Variadas, não-rotineiras, maleáveis.
Entrada (input/ dos processos de transformação	Homog nea.	Heterogênea.
Satda Ioutput/ dos processos de transformação	Estandardizada, fixada.	Não-estandardizada, variável.
Conhecimento	Especializado Ibase Iimitadal.	Generalizado Ibase amplal.
Métodos	Programados, algoritmos.	Não-programados, heurtsticos.
Propensão à mudança	Estabilidade.	Dinamismo.

VISÃO CQNTINGENCIAL SOBRE O SISTEMA TÉCNICO

Adaptado de: Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig, Contingenc Views of Organization and Management, Chicago, Science Research Associates, Inc., 1973, pp. 314-315.

Pesquisa de Joan Woodward

Joan Woodward, socióloga industrial inglesa, organizou uma investigação para saber se os
princípios de Administração propostos pelas várias teorias administrativas, se correlaciona-
vam com o êxito do negócio quando postos em prática23. A pesquisa envolveu uma amostra

zz V,r;lliam G. Scott e Terence R. Mitchell, Organlzation Theory: A Structuroland BehavioralAnalysis, ci!.,
pp. 307-308.
2j Joan Woodward; Management and Technology, London, Her Nfajesty's Stationery Office, 1958.

de l00 firmas de diferentes tipos de negócios, cujo tamanho oseilava de 100 a 8.000 empre-
gados, situadas em uma área geográfica do su1 da Inglaterra. As 100 firmas foram classifi-
cadas em três grupos amplos de tecnologia de produção, cada um deles envolvendo uma
diferente maneira de produzirz":

1. produçdo unitária ou ojicina: a produçào é feita por unidades ou por pe uenas quantidades, cada produto a
seu tempo sendo modificado à medida que é feito. Os trabalhadores utilizam uma variedade de instrumentos
e ferramentas. O processo produtivo é menos padronizado e menos automatizado. É o caso da produçào de
navios, geradores e motores de gcande porte, aviees comerciais, locomotivas e confecçees sob medida;
2. produçãõem massa ou mecanizada: a produção é feita em grande quantidade. Os operários trabalham em
linha de montagem ou operando máquinas que podem desempenhar uma ou mais operaçdes sobre o
produto. É o caso da produção quel equer máquinas operadas pelo homem e linhas de produção ou
montagem padronizadas, como as empresas montadoras de automóveis;
3. produçdo em processo ou automatizada: produção em processamento contínuo em que um ou poucos
operários monitorizam um processo total ou parcialmenf8. automático de produção. A participação
humana é mínima. É o caso do processo de Qrodução empregado nas refinarias de petróleo, produção
química ou petroquímica, siderúrgicas etc.

Os três tipos de tecnologia - produ ão unitária, em massa e por processamento contf
nuo - envolvem diferentes abordagens na manúfatura dos produtos, cada qual com pro-
cesslos de produção diferentes.

As conclusões de Woodward, tomadas de seus três livrosz5, são as seguintes:

1. O desenho organizacional é profundamente afetado pela tecnologia utilizada pela
organização' as firmas de produ ão em massa bem sucedidas tendiam a ser organi-
zadas em linhas clássicas, com ileveres e responsabilidades claramente definidos,
unidade de comando, clara distinção entre linha e staffe estreita amplitude de con-
trole (5 a 6 subordinados para cada chefe executivo). Na tecnologia deprodu ão em
massa aforma burocrática de organização mostra-se associada com sucesso. Porém,
nos outros tipos de teenologias, a forma organizacional mais viável não é aquela
desenhada pelos princfpios clássicos.

2. Há umaforte correla ão entre éstrùtura organizacionaĺ e a previsibilidade das técni-
cas de produção: a previsão de resultados é alta para a tecnologia de produção por
processamento continuo e baixa para a tecnologia de produ ão unitária (oficina).

Tecnologia de Produção:	Previsibilidade Idas Técnicas de Produção:
Produção Unitária	Baixa
Produção em Massa	Média
Produção Contínua	Alta

z4 A pesquisa envolveu 100 firmas: 24 de produção unitária, 31 de produçãó emhnassa, 25 de produção por
' processo e 20 de sistemas combinados de produção.
zs Os três livros de Woodward sào: Management and Technology, cit.; Indusqrial Orgonizations: Behavior
and Control, London, Oxford University Press, 1970; Industrial Organizations: Theóry and Practice, cit.

A previsibilidade dos resultados afeta o número de níveis hierárquicos da organiza-
ção, fazendo com que haja uma forte correlação entre ambas as variáveis: qua to
menor a previsibilidade dos resultados, menor a necessidade de aumentar os níveis
hierárquicos, e quanto maior a previsibilidade, tanto maior o número de níveis hierárquicos da organização.

Tecnologia de Produção:	Número de Níveis Hierárquicos:
Produção Unitária	Menor
Produção em Massa	Médio
Produção Contínua	Maior

3. As empresas com opera ões estáveis necessitam de estruturas diferentes daquelas
organizações com tecnologia mutável. Organizações altamente estruturadas e buro-
cráticas com um sistema mecanfstico de administração são mais apropriadas para
operações estáveis, enquanto a organização inovativa com tecnologia mutável
requer um sistema orgânico" mais adaptativo2ó.

Tecnologia de Produção:	Grau de Padronização e Automatização:
Unitária (oficina)	Menor
Em Massa (mecanizada)	Médio
Contínua (processo automatizado)	Maior

4. Predomínio das funções da empresa: a conclusão é que a importância de vendas,
produção ou engenharia, na empresa, depende da lecnologia específica empregada.

Tecnologia:	Predomínio:
Produção Unitária	Pes oal de Engenharia (Pesquisa e Desenvolvimento)
Produção em Massa	Pessoal de Produção (Operações)
Produção em Processo	Pessoal de Marketing (Vendas)

TECNOLOGIA E PREDOMÍNIO

Em resumo, para Woodward há um imperativo tecnológico: é a tecnologia adotada
pela empresa que determina a sua estrutura e o seu comportamento organizacional.

Joan Woodward (ed.), Industrial Organizatiorr: Theory and Practice, cit.,1970.

TEORIA DA CONTINGENQA

AS ORGANIZAÇÕES E SEUS NÍVEIS

Para a Teoria da Contingência não existe uma universalidade dos princfpios de Administra-
ão nem uma única melhor maneira de organizar e estruturar as organizações. A estrutura e
comportamento organizacional são variáveis dependentes. As variáveis independentes são o
ambiente e a tecnologia. O ambiente impõe desafios externos à organização, enquanto a
tecnologia impõe desafios internos. Para se defrontar com os desafios externos e com os
desafios internos, as organizações se diferenciam em três nfveis organizacionais, qualquer
que seja a natureza ou tamanho da organização, a saber2':

a) Nível Institucional ou Nível Estratégico

Corresponde ao nível mais elevado da empresa, composto dos diretores, dos proprietários
ou acionistas e dos altos executivos. É o nível onde as decisões são tomadas e onde são esta-
belecidos os objetivos da organização, bem como as estratégias para alcançá-los. O nível
institucional é predominantemente extrovertido: é o nível que mantém a interface com o
ambiente. Lida com a incerteza, exatamente pelo fato de n o ter poder ou controle algum
sobre os eventos ambientais presentes e muito menos capacidade de prever com razoável pre-
cisão os eventos ambientais futuros.

b) Nível Intermediário

Também chamado nfvel mediador ou nfvel gerencial, é o nível colocado entre o nfvel institu-
cional e o nfvel operacional, e que cuida da articulação interna entre estes dois níveis. Trata-
se da linha dó meio de campo. Cuida também da escolha e captação dos recursos necessá-
rios, bem como da distribuição e colocação do que foi produzido pela empresa nos diversos
segmentos do mercado. É o nível que lida com os problemas de ad equação das decisões
tomadas ao nfvel institucional (no topo) com as operações realizadas no nfvel operacional

(na base da organização). O nlvel intermediário é geralmente composto da média adminis-
tração da empresa, isto é, as pessoas ou órgãos que transformam as estratégias elaboradas
para atingir os objetivos empresariais em programas de ação. O nível institucional está geral-
mente ligado ao nlvel operacional por uma cadeia de administradores de linha-média com
autoridade formal. Essa cadeia de autoridade é escalar, pois ela liga através de uma linha
simples o topo à base da organização, fazendo com que cada subordinado tenha apenas um
supervisor.

2 Talcott Parsons, "Some Ingredients...", in Structure and Process in Modcrn Sociely, cit

alcanç re dicar á operaç8es internas 9ue s o realiedá no n vel
conter os impactos e pressões externos Pade dila u reduzir certá demandas e exiB<nc
ra-
o racional, bem como deve ser capaz
iá externá P
compatibilizá-la com á possibilidades internas do nlvel operacional. Em outros termos, como ncompásá
cional tem pouca flexibilidade, cabe ao ntvel intermediário servir de bolsão mediador qu Po
os ritmos mais rápidos ou mais lentos das forças ambientais com á Possibilidades rotineiras e cotidianas de
atuação do nlvel operocional.

Cabe ao nlvel intermediário administrar o nlvel operacional e cuidar das decisões aos
e artament ais relacionadas com o dimensionamento e alocaçâo dos recursos necessá-
níveis d p
nos às atividades da organização. Daí Thompson cham -lo de nfvel administrativoe.

2s James D. Thompson, DinBmtca Organtzacional. Fundamentos Sociológlcos da Teoria Administratlva,
; ., p. 30.

c) Nível Operacional

Também denominado nfvel técnico ou núcleo técnico, é o nível localizado nas áreas infe-
riores da organização. Está relacionado com os problemas ligados à execução cotidiana e
eficiente das tarefas e operações da organização e orientado quase que exclusivamente para
as exigências impostas pela natureza da tarefa técnica a ser executada, com os materiais a
serem processados e com a cooperação de numerosos especialistas necessários ao andamento
dos trabalhos. É o nível onde as tarefas são executadas e as operações realizadas: envolve o
trabalho básico relacionado diretamente com a produção dos produtos ou serviços da
organização.

Ambiente
do
Sistema

Saídas
Entradas NlV E L = para o
OPERA- Ambiente
Sistema \CIONAL

Penetração de forças ambientais

Fronteiras dos nfveis do sistema

RELAÇÃQ SISTEMICA ENTRE A ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

Adaptado de: James D. Thompson, 0in8mica Organizacional. Fundamentos Sociológicos da Teoria Adminis-
trativa, São Paulo, Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1976, pp. 29-40.

O nfvel operacional é geralmente composto pelas áreas encarregadas de programar e
executar as tarefas e operações básicas da organização. É nele que estão as má,quinas e equi-
pamentos, as instalaçôes físicas, as linhas de montagem, os escritórios e os

balcões de atendi-
mento etc., cujo funcionamento deve atender a determinadas rotinas e procedimentos
programados dentro de uma regularidade e continuidade que assegurem a utilização plena
dos recursos disponíveis e a máxima eficiência das operações.

As organizações são, de um lado, sistemas abertos, defrontando-se com a incerteza que
provém das coações e contingências externas impostas pelo ambiente e que nelas penetram
através do nfvel institucional. Sua ejicácia reside na tomada de decisôes capazes de permitir

que a organização se antecipe às oportunidades, se defenda das coações e se ajuste às contingências do ambiente.

Por outro lado, as organizações são sistemas jechados, tendo em vista que o nlvel operacional funciona em termos de certeza e de previsibilidade, operando a tecnologia de acordo com critérios de racionalidade limitada. Sua eficiência reside nas operações executadas dentro de programas, rotinas e procedimentos estandardizados, cíclicos, repetitivos, nos moldes da "melhor maneira" (the best way) e da otimização na aplicação dos recursos disponíveis .

Ambiente externo

Nlv l lnstitucional — Incerteza
É o componente estratBgico.
Formulação de polítices gerais.

sistema aberto

Nlv l lntermsdiário
É o componente tátioo.
Elaboração de plenos e programas especfficos.
Mediação /limitação da incerteza/

Nlve/ Operaciona/
É o componente técnioo.
Execução de rotinas e procedimentos.

Lógica de sistema fechado

Racionalidade limitada

Núcleo técnico

OS NlVElS lNSTlTUClONAL, lNTERMEDlÁRlO E OPERAClONAL E SEU RELACIONAMENTO COM A INCERTEZA

Fonte: Idalberto Chisvenato, Administraçáo de Empresas: Uma Abordagem Contingencial, S o Paulo, Ed. McGraw-Hill, 1982, p. 76. (

Em resumo, a estrutura e comportamento organizacional são Contingentes, pelos seguintes motivosz9:

a) As organizaç8es enfrentam coaç8es inerentes em suas tecnologias e ambientes de tarefa. Como estes diferem para cada uma organização, a base de estrutura e de comportamento difere, ngo haveodo "uma melhor maneira" de esttuturar as organizações complexas.

29 James D. Thompson, Dindmica Organizacionu/. Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa, cit.

b) Dentro dessas coaç8es, as organizaç8es complexas procuram minimizar as conting2ncias e lidar com as conting2ncias necessárias, isolando-as para disqosição local. Como as contin 2ncias surgem de maneiras diferentes para cada organização, há uma variedade de reações estruturais egomportamentais à contin= g2ncia.

A estrutura e comportamento organizacional "ótima" é basicamente dependente do ambiente externo e da estrutura utilizada.

CONCLUSÕES

Cada uma das teorias administrativas aqui comentadas apresenta uma diferente abordagem para a administração das organizações. Cada uma delas reflete os fenômenos históricos sociais, culturais e econômicos de sua época, bem como os problemas que afligiam os seus autores. Cada teoria representa a solução ou soluções encontradas ara determinadas circunstâncias, tendo em vista as variáveis localizadas e os temas mais re vantes. Dizer que uma teoria está mais certa do que a outra não é correto. Melhor seria dizer ue cada teoria representa a solução dentro da abordagem escolhida tendo em vista as variávé s selecionadas dentro ou fora das organizações. O administrador pode tentar resolver um determinado problema administrativo dentro do enfoque clássico quando a solução clássica lhe parecer a mais apropriada de acordo com as circunstâncias ou contingências. Pode também tentar resolvê-lo dentro do enfoque comportamental ou estruturalista se as circunstâncias ou con- i tingências assim o aconselharem. Nisto reside o encanto da TGA: mostrar uma variedade de ; opções à disposição do administrador. A ele cabe diagnosticar a situa ão e entrever a abor- dagem mais indicada a ser aplicada no caso.

APRECIAÇ ÃO CRÍTICA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A abordagem conti gencial procura compreender as relações dentro e entre os subsistemas bem como entre a organização e seu ambiente e definir os adrões de relaç6es ou configura ções das variáveis. Ela enfatiza a natureza multivariada d organizações e tenta

com reen- !
der como as organizações operam sob condições variadas e em
circunstâncias es ecífi s. A !
visão contingencial é, no final das contas, orientada para sugerir delineament p
organiza-
cionais e ações gerenciais mais apropriadas para situações específicas30.
Os autores que defendem a teoria contingencial mostram um im ressionante
consenso

30
p. 313. Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig, Contingency Iiiews oj
Organizvtion and Management, cit.,
3 Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig, Contin enr Views o,f Orgunization
and Management, cit., !
pp. 329-344.

1. são unânimes na rejeição dos princlpios universais de Administraçdo: não existe uma melhor maneira de administrar ou de organizar. O que os administradores fazem depende das circunstâncias ou do ambiente. A prática administrativa é eminentemente situacional e circunstancial. Em outros termos, é contingente;
2. como a prática administrativa é situacional, segue-se que o administrador deve desenvolver suas habilidades de diagnóstico para que tenha a idéia certa no momento certo. A abordagem contingencial supre a administração de conceitos, instrumentos, diagnósticos, métodos e técnicas apropriadas para a análise e resolução de problemas situacionais;
3 . a abordogem contingencial é aplicável a um sem-número de habilidades administrativas, principalmente aquelas que envolvem componentes comportamentais.

A abordagem contingencial representa, de fato, a primeira tentativa séria de responder à questão de como os sistemas intercambiam com seu ambiente. A abordagem contingencial tenta proporcionar algo mais útil e prático para a administração de organizações complexas.

A falta de consonância entre uma organização e seu ambiente conduz à ineficiência.

Quando um subsistema de uma organização "comporta-se" em resposta a outro sistema ou subsistema, dizemos que a resposta foi "contingente" sobre o ambiente... Portanto, uma abordagem "contingencial" é uma abordagem na qual o comportamento de uma subunidade é dependente de suas relações ambientais com outras unidades ou subunidades que têm algum controle sobre as conseqiiências... desejadas por aquela subunidade32. As conseqiiências são sempre contingentes sobre o comportamento dentro do ambiente. Esta afirmação lembra o behaviorismo de Skinner, pois se o administrador deseja mudar o comportamento, ele deve alterar as contingências ambientais para alcançar conseqiiências diferentes mais adiante.

Como dizem Scott e Mitchell, "a visão contingencial das coisas parece ser algo mais do qué simplesmente colocar vinho velho em botijas novas"'3. Dizem aqueles autores que a relação existente entre a abordagem contingencial e a teoria dos sistemas é paralela à relação existente entre a abordagem neoclássica e a abordagem clássica. Os neoclássicos tentaram estender a Teoria Clássica adicionando aspectos das teorias comportamentais, mantendo contudo intactas as premissas básicas da Teoria Clássica. A abordagem contingencial fez a

mesma coisa com relação à Teoria de Sistemas: aceitou as premissas básicas da Teoria de Sistemas a respeito da interdependência e a natureza orgânica da organização, bem como o caráter aberto e adaptativo das organizações e a necessidade de preservar a sua flexibilidade em face das mudanças ambientais. Porém, como a Teoria de Sistemas é muito abstrata e de difícil aplicação a situações gerenciais práticas, a abordagem contingencial permite proporcionar meios para mesclar a teoria com a prática dentro de uma integração sistêmica.

A abordagem contingencial é eminentemente eclética e integratiya, manifestando uma tendência a absorver os conceitos das diversas teorias administrativas - cada qual criticando as demais - no sentido de alargar os horizontes e mostrar que nada é absoluto. A tese central da abordagem contingencial é de que não há um método ou técnica geralmente válidos, ótimos ou ideais para todas as situações: o que existe é uma variedade de alternativas de métodos ou técnicas proporcionados pelas diversas teorias administrativas, um dos quais poderá ser o mais apropriado para uma situação determinada. A abordagem contingencial

3z Henry L. Tosi e W. Clay Hamner, Organizational Behuvior and Management: A Contingency Approach, Chicago, Sz. Clair Press, 1974, p. 1.

33 William G. Scott e Terence R. Mitchell, Organizatlon Theory: A Structura/and Behaviora/Ana/ysis, cit., p. 67

está sendo aplicada em quase todos os campos da teoria administrativa com resultados
animadores .
Um dos aspectos curiosos da abordagem contingencial é o fato de que quase todos os
conceitos utilizados são colocados n o em termos absolutos, mas em termos relativos, como
em um continuum. Assim , a Teoria X e a Teoria Y propostas por McGregor n o são duas
teorias, mas sim dois extremos de um continuum de estilos administrativos. O modelo
mecanistiro e o modelo orgânico não são dois modelos antagônicos, mas dois extremos de
um cóntinuum de variedades de desenhos organizacionais. A tarefa pode ser num extremo
rotineira, e, .no outro, não-rotineira; o ambiente da tárefa ode ser, num extremo estável e

~ ,allcllc a um Iato
~ u uraiista toi levantado: as fronteiras entre as diversas teorias e
bio de idé ornám cada ito ais incertas e permeáveis com um crescente e pujante intercâm-

1 S ÁRIO

l . A Teoria da Contingência é a última novidade dentro da teoria administrativa e marca um
passo além da Teoria de Sistemas. Suas origens remontam às recentes esquisas de
Chandler, Burns e Stalker, Woodward, e Lawrence e Lorsch a respeito das o anizações e
seus ambientes. Todas esp s pesquisas revelaram que a teoria administrativa disponível
até ent o era insuficiente ara explicar os mecanismos de ajustamento das organiza ões
aos seus ambientes de maneira proativa e dinâmica.

2. Verificou-se que muita coisa existente dentro das organizações era decorrente do que
existia fora delas, nos seus ambientes. Passou-se a estudar os ambientes e a interdepen-
dência entre a organlzação e o meio ambiente. As or anizações escolhem seus ambientes e
depois passam a ser condicionadas por eles, necessi ndo adaptar-se a eles para poderem
sobreviver e crescer. O conhecimento do ambiente passou a ser vital ara a compreensão
dos mecanismos organizacionais. Todavia, a análise ambiental aind é bastante recária
requerendo muita pesquisa pela frente.

3. Outra variável que condiciona a estrutura e o comportamento or anizacional é a tecnolo-
gia utilizada pela organização. Para defrontar-se com o ambien a or

tecnologias que irão condicionar a sua estrutura or anizacional e o seu
fun ona nt A
partir da Teoria da Contingência, a variável tecn ia assou a assumir um
importante
papel na teoria administrativa. Alguns autores chegam ap alar em
imperativo tecnológico
sobre a estrutura organizacional.

4. Em uma apreciação crítica, verifica-se que a Teoria da Contin ência é
eminentemente
edética e integrativa, mas ao mesmo tempo relativista e situacio g l. Em
alguns as ectos

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

1. Explique o conceito de contingência para Skinner.
2. O que é contingência?
3. Explique sucintamente as origens da Teoria da Contingência
4. Comente a pesquisa de Chandler.
5. Comente a pesquisa de Burns e Stalker.
6. Compare os sistemas mecânicos e os orgânicos.
7. Comente a pesquisa de Woodward.
8. Explique a classificação de indústrias de Woodward.
9. Comente a pesquisa de Lawrence e Lorsch.
10. Quais os componentes da diferenciação?
11. Quais os componentes da integração?
12. O que significa integração requerida e diferenciação requerida?
13 . Explique o conceito de ` `certeza' ' .
14 . Defina ambiente .
15. Explique a tipologia de ambientes.
16. Defina tecnologia.
17. Explique a tipologia de tecnologias.
18. Compare o imperativo ambiental e o imperativo tecnológico.
19. Defina os níveis das organizações e o seu papel.

CASO COMPANHIA DE PERFURADEIRAS CARNEIRO S.A.

A Companhia de Per Juradeiras Carneiro S.A., subsidiária de uma grande firma de equipamentos de ar comprimido, foi organizada em 1970, para produzir máquinas perfuradeiras, usádas na mineração de metais. A Carneiro primeiramente distribuía seus produtoS em pequena escala, através de um vendedor que viajava pelas zonas mineiras, vendendo diretamente às companhias de mineração. Em 1974, a fábrica da Carneiro separou-se da Matriz e, desde então, intensificou seus esforços de vendas, aumentando seu corpo de vendedores para vendas diretas. Em 1974, com certas mudançás nos modelos, a companhia adaptou suas ferramentas de mineração aos serviços de pedreiras, aos de demolição de estruturas de concreto e aos que exigissem uso de martelo pneumático. Portanto, a Administração tinha de considerar as vias de distribuição a serem usádas na nova linhá de ferramentas.

A Companhia de Per Juradeiras Carneiro S.Á. afirmava que seus produtos possuíam, sobre seus concorrentes, vantagens tais como maior velocidade de corte, menor vibração

com conseqiiente redução da fadiga dos operadores, melhor manejo, peso leve - embora durável - o que permitia menores despesas de reparos e de operação. Estas afirmações tinham sido confirmadas em condições reais de operação, mediante testes comparativos com os principais produtos concorrentes.

De 1970 a 1974, as vendas da Carneiro tinham sido irregulares, apesar de ue em média, representavam ligeiro aumento. As vendas de 1974 atingiam cerca de CrZ 8.OOO.OOO,QQ, ao dinheiro da época.

Quando a companhia foi organizada, a Administração preferira vender diretamente às companhias mineradoras, porque seus três maiores concorrentes se achavam firmes no mercado e a Carneiro acreditava que podia enfrentar melhor a competição através de vendas e demonstrações pessoais, o que as firmas fornecedoras ou os representantes dos fabricantes não proporcionavam às minas. Em 1974, quando a companhia tinha uma fábrica separada e decidira desenvolver mais ativamente o mercado representado pelas mineradoras, a Administração estudou a possibilidade de servir-se de firmas fornecedoras ou de representantes mas finalmente decidiu-se pelas vendas diretas.

Havia diversas firmas fornecedoras das minas em cada distrito de mineração. Algumas destas firmas funcionavam como representantes exclusivos para concorrentes da Companhia Carneiro. Outras eram distribuidoras dos produtos da companhia, seja como representantes exclusivos, ou mantendo estoques próprios ou ainda trabalhando à base de comissão sendo as perfuradeiras despachadas sob consignação. As firmas fornecedoras estocavam grande variedade de equipamentos e suprimentos para mineração e, freq entemente, trabalhavam os melhores artigos de vários fabricantes de diferentes maquinarias para mineração.

Os concorrentes da Carneiro, que distribuíam através das firmas fornecedoras das minas, empregavam Inspetores de Vendas para visitarem os Superintendentes e os Chefes de Compras das minas, a fim de interessá-los através de vendas diretas e de demonstrações. As firmas fornecedoras estocavam peças para reparos, punhos novos para as perfuradeiras e brocas para substituições.

Havia distribuidores que vendiam os produtos Carneiro mediante comissão de 13 a 18%. Tais distribuidores nãQ mantinham estoques e comumente vendiam três ou mais ti os

de equipamento de mineração de firmas não competidoras. Eles representavam, geralmente
fabricantes de equipamento pesado ou de maquinaria que exigem serviço de instalação e de
assistência técnica constante. As companhias por eles representadas eram, na maioria dos
casos, suficientemente grandes para garantir a manutenção'de uma organização de vendas
diretas. Quando as negoáações de compra já estavam encaminhadas para uma rande insta-
lação ou um grande pedido, o fabricante geralmente enviava um engenheiro pecializado
para ajudar o vendedor a arrematar a vendà. Pela experiência de seus três vendedores a
Companhia Carneiro aprendera que os Engenheiros e Superintendentes de minas eram
fatores-chave para venda de perfuradeiras.

Ambos - os engenheiros e os superintendentes - especificavam as marcas das má ui
nas que desejavam usar nas minas e os Chefes de Compras das minas faziam os pedidos.

Para convencer um Superintendente de minas das vantagens de uma máquina, o vendedor
familiarizado com a técnica de mineração tinha de visitar o Superintendente no subterrâneo
da mina e demonstrar a máquina em condições reais de trabalho. Os cor pradores das minas
- compreendeu-se - preferiam comprar certos equipamentos, como brocas, por exemplo,
diretamente do fabricante, do que através de representantes ou fornecedores, por questões
de custo e rapidez.

As companhias mineradoras mantinham suas próprias oficinas de reparos e mariuten-
ção e mantinham estoques de peças para substituição. Mantinham as ferramentas em boas
condiçdes de trabalho e tinham uma grande reserva de ferramentas prontas para serem
usadas no subsolo quando ocorressem quebras. Uma das minas, por exemplo, tinha 170
perfuradeiras, 60 das quais estavam em uso no subsolo e as 110 restantes eram mántidas em
reserva ou na oficina de reparo.

Quando a companhia decidiu continuar a vender diretamente às companhias minerà-
doras, começou a expandir seu corpo de vendas. Por volta de 1974, tinha 12 vendedores
vendendo a perto de 220 companhias mineradoras. Os vendedores escolhidos eram pessoas
com experiência em mineração e, em alguns casos, conheciam pessoalmente diretores das
companhias de mineração em seus territórios. Cada vendedor tinha um térritório determi-
nado pela localização dos centros mineiros, por fronteiras naturais e por práticas comerciais.
Os vendedores estabeleciam suas sedes em seus respectivos territórios. Geralmente, cada um
possuía um escritório ou compartilhava de uma sala de amostras com um vendedor de
alguma companhia não-concorrente. Cada vendedor recebia de salário Cr 10.500,00 por
mês e a companhia pagava as despesas de viagem e de escritório até.Cr 13.000,00 em média
mensal. O vendedor recebia uma gratificação de 3% de seu salário se suas vendas, em qual-
quer período contábil, excedessem seis vezes suas despesas de vendas diretas, ou uma grati-
ficação de 4%, se suas vendas superassem 7 vezes suas despesas de vendas diretas. As vendas
subiram a Cr 12.500.000,00 em 1969 e a Cr 17.800.000,00 em 1970.

Durante 1970, a companhia experimentou sua nova linha de ferramentas entre as
empresas construtoras de estradas e as de edifícios. As experiências mostravam que as ferra-
mentas eram mais eficientes para um dado período de tempo, exigiam menor consumo de ar,
menor custo de reparo e de substituição e causavam menos fadiga aos operadores do qué
qualquer outra ferramenta dos concorrentes. Os preços das máquinas perfuradeiras da
companhia para uso em trabalhos de construçdes eram de Cr 8.000,00 a Crf 8.250,00, os
preços dos martelos pneumáticos variavam de Cr 9.000,00 a Cr 10.000,00, e os preços das
espadas pneumáticas manuais para cavar argila oscilavam entre Cr 5.000,00 e Cr 6.000,00.

Os diretores da Companhia Carneiro não tinham ainda experiência em vender aos tipos de fregueses que representavam o mercado potencial para sua nova linha. As pedreiras constituíam apenas uma pequena parte do mercado potencial. Elas não eram geograficamente concentradas nem ofereciam grandes partidas de compra, como no caso das minas. O maior mercado para a nova linha de ferramentas achava-se entre as empresas construtoras, especialmente aquelas empenhadas na onstrução e manutenção de estradas e ruas.

Os municípios que executavam os serviços de pavimentação e reparos de suas ruas, em vez de empreitá-los, eram também compradores potenciais. O mercado para a nova linha de produtos, portanto, era de âmbito nacional e o número de fregueses potenciais era enorme.

As necessidades individuais da maioria dos construtores que constituíam os fregueses potenciais de tais instrumentos, como martelos pneumáticos, eram pequenas, provavelmente inferiores a sete martelos. Além disso, geralmente compravam um martelo por vez, enquanto as minas faziam, freqiientemente, pedidos de dez ou mais máquinas por vez.

Pelo estudo dos boletins comerciais e técnicos da indústria de construção e pela entrevista com empreiteiros locais, com fornecedores de empreiteiros e com autoridades municipais, a companhia compreendeu que os empreiteiros - em regra - compravam seus equipamentos e ferramentas de firmas fornecedoras e de distribuidores de material para construção. Freqiientemente, os distribuidores arrendavam equipamento aos empreiteiros. Os

iistribuidores de material para construção ou compravam equipamento pai'a revenda ou
ecebiam, em consi nação ara venda aos empreiteiros. Estes distribuidores algumas vezes
:tgiam como re reg ntante pexclusivos junto aos empreiteiros. Muitas vezes, porém, eles
árias fábricas concorrentes e não-concorrentes, sem qualquer direito de
e equipam m opera randes
ce resentavam entos també vam com g
exclusividade. Alguns dos distribuidores d
em resas de construções. Uma vez que um distribuidor, a fim de suprir as necessidades de
e ui amento dos empreiteiros, usualmente representava diversas indústrias, nenhuma destas
odia esperar ue o distribuidor vendesse sua linha particular com mais agressividade.

P Apesar de o método mais comum de distribuiçâo de equipamento aos empreiteiros ser
através de distribuidores de equipamento, poucas firmas que produziam tal equipamento,
como escavadeira a vapor, betoneiras, caminhões e eompressores a ar, mantinham filiais e
vendedores para vender diretamente aos empreiteiros. Os diretores da Companhia Carneiro,
orém, eram de opinião de que o problema da proteção de serviços da companhia podia
tornar-se sério se a venda direta fosse tentada. Em regra, os empreiteiros nâo tinham à mão
um suprimento de peças para reparos, como o tinham as minas. Devido ao tipo de trabalho
rude ara o ual tais má uinas eram usadas e ao delicado mecanismo de aplicação e controle
de a p estavam elas fre q entemente precisando de reparos. A companhia observara que os
empreiteiros tomavam menos cuidado com suas ferramentas do que o faziam as companhias
mineradoras, e que os empregados dos empreiteiros, recrutados entre mão-de-obra não-
especializada, muitas vezes trabalhavam com as máquinas apesar de estas estarem carecendo
de re aros. A esar de as máquinas terem sido feitas de tal modo a facilitar substituição de
e as astas uebradas, o trabalho de reparos estava além dos conhecimentos do traba-
lhador comum. Os empreiteiros contavam, portanto, com as firmas fornecedoras e com as
distribuidoras de equipamento ara serviço imediato de suprimento de peças e para serviços i
de reparos e manutenção.

Como os outros fabricantes estavam, durante vários anos vendendo tais ferramentas
de empreitadas como martelos neumáticos, a Companhia

Carneiro estava em desvantagem
para selecionar distribuidores. A maioria dos grandes distribuidores de equipamento já .
estava representando concorrentes da compánhia. A Carneiro possuía ainda outra desvan-
tagem por não produzir compressores de ar portáteis. Os compressores de ar usados em
minas eram geralmente fixos, enquanto os usados em construções eram montados em cami-
nhões a fim de serem transferidos de uma obra à outra. Dois dos maiores competidores da
com anhia roduziam com ressores portáteis e equipamento para instrumentos de ar
com rimido. As ferramentas da Companhia Carneiro podiam ser ajustadas a qualquer
r de com ressor or meio de mangueira de ar. Em 1970, a flm de minorar a desvanta- 1
g m que sofri pà frent da concorrência, por não produzir compressores portáteis, a Compa- ,
nhia Carneiro contratou vendas com cinco firmas que produziam compressores portáteis,
mas ue não possuíam ferramentas ara ar comprimido. Tais companhias vendiam a todas
as i dústrias ue faziam uso de maquinaria de ar comprimido, vendiam a empreiteiros,
através de di ribuidores de equipamento. De acordo eom o contrato, as cinco firmas
concordaram em vender os martelos neumáticos da Carneiro como equipamento-padrão de ;
seus compressores sem re ue um empreiteiro desejasse adquirir o conjunto completo. Eles
receberiam uma pequ a missão nas vendas de martelos pneumáticos que vendessem
como equipamento de seus compressores.

Que p lano de distribuição deveria adotar a Companhia de Perfuradeiras Carneiro S.A.
para sua nova linha de ferramentas .

BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Russell L. Planejamento Empresarial. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos,1976.

. "Toward: a system of system concepts". In: George R. Terry. Manggement: Selected Readings. Homewood, I11., Richard I). Irwin,1973, p. 97-111.

e Maurice W. Sasieni. Fundomentals of Operations Research. New York, John Wiley & Sons, 1968.

, ADAMS, J. D. (org.). Theory and Method in Organiiation Development: An Evolutionary Process. Washington, D.C. NTL Institute for Appfied Behavioral Science,1974.

AGUILLAR, F. J. Scanning the Business Envrronment. New York, The Macmillan Press,1967.

AIKEN M. e J. Hage. Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure. American Socwlogical Review. 3(6),1968,p. 912-931.

ALBERS Henry. Principles ofManagement: A Modern Approach. New York, John Wiley & Sons,1974.

ALBROW Martin. Bureaucracy. London, The Macmillan Company, I 970.

ALLEN, Louis A. The Management Profession. New York, McGraw-Hill,1964.

. "Developing Sound Line and Relationships." In: Harold Koontz e Cyril O'Donnell. Readings on Management. New York, McGraw-Hill,1959, p.119-131.

AMIOT, Michel. "Disfonctions Administratives on Exigences du Système." In: Socwlogie du Travar7. Paris Edit. du Seuil,jan./69, p.103-108.

ANDERSON, Richard C. Management Strategies. New York, McGraw-Hill,1965.

ANSOFF, H. Igor. Corporate Strategy. New York, McGraw-Hill,1964.

ARGYRIS, Chris. A Integração do Indivfduo à Organização. São Paulo, Atlas,1975.

. Intervention Theory an Method A Behavioral Science View. Mass., Addison-Wesley Publishing Co.,1970.

. Management and Organúational Development: The Paths Fiom XA to YB. New York, McGraw-Hill,1971.

. Personalidade e Orgonúação: Conjlito enbe o Sistema e o Indivfduo. Rio de Janeiro (USAID), Renes,1968 .

. The Applicability of Organizational Sociology. New York, Cambridge University Press, 1974.

A6HBY, W. Ross. Inho ução à Cibernética. São Paulo, Perspectiva, I 976.

BALCÃO Yolanda Ferreira e Laerte Leite Cordeiro (orgs.). O Comportamento Humãno na Empresa. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas Serv. Pubficações,1967.

iARKDULL, Charles W. "Organizing for Changes." In: Herbert G. Hicks e James Donald Powell. Management, Organizations, and Human Resourcer. Selected Readings. New York, McGraw-Hill, 1976, p. 152-156.

BÁRNARD, Chester. As Funções do Executivo, São Paulo, Atlas,1971.
BLAU
. Orgonizotton ond Monagement. Cambridge, Harward University Press,1956.
BONC
BARTLElT, Alton C. e Thomas A. Kayser (orgs.). Changirtg Organrzotionol Behovior. Englewood Cliffs, N. J.,
Prentice-Hall,1913. g0T71
BARTON, R. F. Monual de Simulação e J,ogos. Petrópofis, Vozes,1975.
BASIL, Douglas C. e Curtis W. Cook. O Empresário diante dos ?Y'onsformações Socrois, Económrcos e Tecno BOW1
lógrcos. São Paulo, McGraw-Hill,1978.
BATTEN, Joe D. Beyond Management by Objectivex New York, American Management Association,1966. BRA1
BAUGHMAN, James P. The History ofAmerlcan Manogement. Selections from the Business History Review.
Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall,1969.
BEARD, Donald W. The Structure of Organizational Environments: A Factor Analytic Approach. Organrzation
and Administrotive Sciences. v. 8, nó 4, inverno 1977/1978.
BRO
BECKER, S. e Neuhauser. The Efjicient Orgonúotion. New York, Elsevier, North-Holland,1975. BRO
BECKETT, John A. Monagement Dynomics: The New Synthesis. New York, McGraw-Hill,1971.
BECKtiAI;D, Richard. Desenvolvimento Organizaciorial: Estratégias e Modelos. São Paulo, Edgard Blncher, BRC
1972. BUC
BEER, Stafford. Manogement Science. New York, Garden City, Doubleday & Company,1968. BUF
. Cibernético e Administroçãolndustriol. Rio de Janeiro, Zahar,1969.
. PWtform for Change. New York, John Wiley & Sons,1975.
BUF
BELL, Gerald D. (org.). Orgonizotions and Humon Behovior. A Book ofReodings. Englewood Cliffs, N. J:,
Prentice-Hall,1967. , BU1
BENNIS, Wanen G. Beyond Bureaucracy: Essoys on the Development ond Evolution ofHuman Orgonizotron.
New York, McGraw-Hill,1973.
CAl
. Chonglr g Orgonization. New York, McGraw-Hill,1966.
CÁ
.Desenvolvimento Organúocional: Sua Natureza, Origens e Perspectivos. São Paulo, Edgard
Bl cher,1972. CA
. The PlanningofChonge. New York, Holt,1969.
BENNIS, Warren G., K. D. Benne e R. Chin (orgs.). The Planning of Change. New York, Holt, Rinehart and CA
Winston,1961. CA
BENNIS, W. G. e P. E. Slater. The Temporory Society. New York, Harper & Row,1968.
BENVENISTE, Guy B. Bureoucrocy. San Franásco, Boyd and Fraser,1977.
BERELSON Bernard e Gary A. Steiner. Human Behavior: An Inventory of Scienti c Findings, New York,
Harcourt, Brace and World,1964.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Objetivos Motivacionais e Estilos de Comportamento. Revisto de Adminis- C1
troção. FEA-USP.v.13,jan.lmar.1978,p. I1-32.
BERNE, Eric. Os .logos do Vido. Rio de Janeiro, Artenova,1973.
BERRIEN, F. K. General ond Sociol Systems. New Brunswick, N. J., Rutgers University Press,1968.
BETHEL, Lawrence L., Franklln S. Atwater, George H. E. Smith e Harvey A. Stackman. Industrral Orgoni-
zotion and Management. New York; McGraw-Hill,1971.
BLAKE, R. R. e J. S. Mouton. Group Dynamics - Key to Decision Makir . Houston, Gulf Publ. Co.,1961.
. Consulation. Reading, Mass., Addisqn-Wesley Publ. Co.,1976. .
. A Estruturação de umo Empreso Dlndmico por mew do Desenvmlvimento Orgonúocwnal. São
Paulo, Edgard BIflcher,1972.
. O Crid Gerencwl. São Paulo, Pioneira,1976.
. The Manogerial Grid. Houston, Gulf Publ.1964.
BLAU,PeterM. DynomrcsofBureoucracy. Chiago University Press,1955.
. On the Noture of Organizotions. New York, John Wiley & Sons, Inc.,1974.
. Bureoucrocy in Modern Society. New York, Random House,1956.
. The Dynamics ofBureoucrocy. A Study oflnterpersonal Relations in two GovernmentAgencies
Chicago, University of Chicago Press,1963.
e Marshall W. Meyer. Bureaucracy in Modern Society. New York, Random House,1971. -
e Richard A. Schoenhen. The Structure ofOrganizotions. New York, Baúc Books,1971.
e W. Richard Scott. Orgonrzoções Formais. São Paulo, Atlás, ló70.
, M. Falke, W. McKinley e P. Tracy. Technológy and Organization in Manufacturing. Adminis-
trotive Science Quarterly. 21 (1),1976, p. 20-40. '

UNER, R. Alienatwn and FYeedom. Chicago, University of Chicago Press,1964.
IGE, John W. e Bruce P. Coleman. Concepts for Corpnrote Strategy. Readings in Business Policy. New
York, The Macmil an Company,1972.
iLDING, Kenneth. The Organizotional Revolutwn - A Study in the Ethics ofEconomra Organáotions.
New York, Harper & Bros.;1953.
ERS, Raymond V. (org.). Studies on Behavior in Organizotions. A Research Syniposrum. Athens, Ga.,
University of Georgia Press,1966.
FORD; L. P., J. R. Gibb e K. D. Benne (orgs.). T Group Theoiy and Laboratory Methods: Innovotion
in Re-Education. New York, John Wiley & Sons, Inc.,1964.
fSS£R PEREIRA, Luiz Carlos. Empresários e Admrnistradores no Brasrl. Rio, BrasiHense,1974.
. Tecnoburncracia e Contes(ação. Petrópolis, Vozes; i 72.
ÍWN, Alvin. Organizational oflndustry. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall,1947.
lY, D. Centralized Control With Descentralized Responsibzlities. Annual Converertion Series. n9 57,
New York, American Management Association,1927.
ÍwN, J. A. C: Psicologw Socml dolndústrra. São Paulo, Atlas,1967.
ICLEY, Walter. A Sociologia e a Moderno Teoria dos Sistemas. São Paulo, Cultrix,1974.
;ACK, Elmer H. Organúotion Analysis: Theory and Applications. Hinsdale, I11., Dryden-Holt, Rinehart
and Winston, Ine.,1975.
KE, W. W. (org.). Contemporary Orgonnation Development: Canceptual Orientations and Interventwns
Washington, D. C., NTL Institute for AppHed Behavioral Science,1972.
NS, Thomas e G. M. Stalker. 7he Management oflnnovation. London, Tavistock Publ.,1961.

lPOS, Edmundo. Sociologra da Burocracia. Rio de Janeiro, Zahar,1976.
AVANTES, Geraldo Ronchetti. Administrnçöo por Objetivos, Uma Abordagem Sbcio-Técnica. São Paulo,
McGraw-Hill,1977.
ROL, Jr., Stephen J., Frank T. Paine e John B. Miner. The Management Pnocess, Cases and Readings.
New York, Macnúllan Publ. Co.,1973.
TWRIGHT, Dorwin e Alvin Zander. Dtndmlca de Grupo: Pesquiso e Teoria. São Paulo, EPU e USP,1975.
ZO, Jr., Rocco e John N. Yanouzas. Formal Organizatwn: A System Approach. Homewood, Ill., Richard
D. hwin, Inc., and The Dorsey Press,1971.
NDLER, Jr., Alfred D. Strategy and Structure. Chopters in the Hrrtory of the Amerrcan Industrml Enter-
prise. Cambridge, Mass., The M.I.T. Press Massachusetts Institute of Technology,1976.
NNON, Derek F. The Strategy and Structure of British Enterprise. London, The Macmillan Co., 1973.
PIRO, Jorge e Edith Deutsch Chapiro. Desenvolvimento da Eficácia Organizacional. Revista Brasdeiro
de Produtividade. IDORT,1972.

PPLE, Efiot e Leonard R. Sayles. "Workflow as the basis of Organizational Design." In: D. Hampton,
C. Summer e R. Webber (orgs.). Organizational Behavior and the Practice of Management. Glenview,
111., Scott, Foresman and Co.,1968.
:D, John. Organization. A Guide to Problems and Practice. London, Harper and Row Publ.,1977.
. Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Astron Study. Admi-
nistrotive Science Quarterly. v.17,1972, p.163-177.
.Organizational Structure Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice.
Sociology. jan.1972, p: 2-22.
. What Determines Organization Performance? Ttte Universals vs. the It-All-Depends? Organiza-
tional Dynamics. Verão 1974.
e R. Mansfield. Technology, Size and Organization Structure. Sociology. v. 6, 1972, p. 369-393.
RAFAS, Dimitti N. Operations Research for Industrial Management. New York, Reinhold Publ., 1958.
RCHMAN, C. West. Introduçõo ù Teorw dos Sistemas. Petrópofis, Vozes.
, Russell L. Ackoff e Leonard Annoff. Introduction to Operotions Research. Néw York, John
Wiley and Sons., Inc.,1957.
RK; Peter A. Action Research and Orgonrzationol Change. London, Harper and Row Publ. Co., 1972.
. "Key Problems in Organizational Design." In: Ralph H. Kilmann, Louis R. Pondy e Dennis
P. Slevin (orgs.). The Management of Orga izatwn l7esign. v. I, Strategies and Implementation. New
York, Elsevier North-Holland, Inc.,1976.
. Organúotional Des gn: Theory õnd Pmctice. London, Tavistock Publ.,1972.

CLELAND, David I. e William R. King. Monagement: A Systems Appr' ch. New York, McGraw-Hill,1974.
. Systcms Analysisond lectMan ement. New York, McGraw-Hill,1975.
. Systems, Orgonrzations, Analysts, Management: A Book of Readings. New York, McGraw-Hil1,
1969.
COOPER, W. W., J. Leavit e M. W. Shelley II (orgs.). New Perspectives in OrBan ation Research. New York,
John Wiley and Sons.,1964.
COWPERTHWALTER, Gordon H. "Management: Its Changine Patterns." In: Herbert G. Hicks e James
Donald Fowell. Management, Organizations, ond Human Resources. Selected Reodings. New York,
McGraw-Hill,1976 .
CROZIER, Michel. The Bureoucrotic Phenomenon. And Examination of Bureaucracy in Modern Organrzation
ond its Cultuml Sitting in 'ance- Chicago, University of Chicago Press 1964.
CYERT, R. M. e J. G. March. A Behavioml Theory of the Firm. New Jersey, Prentice-Hal1 1963.
CYERT, R. M. e K. R. MacCrimmo . "Organi tio s." In: G. Lindzey e E. Aronscn (orgs.). The Handbook
ofSocial Prychology. v.1 Menlo Park Calif., Addison Wesley Publ.,1969.
CYERT, R. M. e L. A. Welsch (orgs.). ManaBement Decision Making: Selected Readings. London, Penguin
Books.

DAHRENDORF, Ralf. Closs and Class Conflit in Industrrol Society. Stanford, Calif., Stanford University Press,
1959. o
DALE, Ernest. Centralization versus Decentralization. Advanced ManoBement. v. 21, n . 6,jun.1956, p.11-16.
. Monagement Theory and Proctice. New York, McGraw-Hill,1973.
"The Division of Basic Company Activities." In: Harold Koontz e Cyril O'Donnell. Readings
in MonaBement. New York, McGraw-Hill,1959,p. 60-73.
. The Greot Orgonizers. New York McGraw-Hill 1960.
. The Greot Oreanúers: Theory ond Practice ofOrganization. New York, McGraw-Hill,1971.
. Planning and Developing the Compony Orgonúations Structures. New York, Research Report
20, American Management Association,1952.
. Readings in MonoBement. New York, McGraw-Hill,1975.
.e L. C. Michelon. Geréncúr Empresaria!:Métodos Modernos. Rio de Janeiro, Bloch,1969.
e LyndaO F. Urwick. Organizaçõo e Assessorio. São Paulo, Atlas,1971.
DALTON, Gene W. e Paul R. Lawrence (orgs.). Motivotion and Control in Oreonizotions. Homewood, I11.,
Richard D. Irwin, Inc. e The Dorsey Press,1973.
DALTON, Gene W. Paul R. Lawrence e Larry Greiner. Organizotional Chonge ond Development. Homewood,
I11., Richard D. Irwin, Inc. e The Dorsey Press,1970.
DALTON, Melville. Conflits Between Staff and Line Managerial Offioers. American Socioloeical Review, v.15,

1950, p. 342-351.
DAVIS, Gordon B. Introduction to Manogement Information Systems. New York, McGraw-Hill,1974.
DAVIS, Keith. "Group Behavior and the Organization Chart." In: Herbert G. Hicks e James Donald Powell
(orgs.). Management Organtzations, and Humon Resources. Selected Readings. New York, McGraw-Hill,
1976, p.146-151.
. Human Relatwns at Work. The Dynamic of Organizationol Behavior. New York , McGraw-Hill,
1972.
. Orgonizationol Behavior: A Book of Reodings. New York, McGraw-Hill,1974.
e Robert L. Blomstrom. Business, Society ond Environment: Social Power and Social Response.
New York, McGraw-Hill,1971.
DAVIS, Morton D. Teoria dos Jogos. São Paulo, Cultrix,1975.
DAVIS, Ralph C. The Fundamentols of Top Manaeement. New York, Harper and Bros.,1951.
DENNING, B. W. Corporate Plonning: Selected Concepts. New York, McGraw-Hill,1971.
DENNISON, Henry S. Oreanizotion Engineering. New York, McGraw-Hill,1931.
DESMONDE, William H. Os Computadores e sua Utilizaçöo. São Paulo, Pioneira,1974.
DESSLER, Gary S. Orean ation and Monagement: A Contingency Approach. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-
Hall Inc.,1976.
DEUTSCHER, Isaac. "Les Racines de la Bureaucratie. L Homme et lo Societé, nó 14-6,1969, p. 63-81.
DEWAR, Boert e Jerald Hage. Size, Technology, Complexity and Structural Differentiation: Toward a Thcorc-
tical Synthesis.AdministrativeSclence Quarterly. mar.1978,v. 23, nó l;p.11I-136.

Williem R. Environment as an Intluence on Managerial Autommy. Adminf rative Science Quurterly.
v. 2, mar.1958, p. 409-443.
;E, Richard I. e Peter J. Smith. Comportomento Humuno rm Indústria. São Paulo, McGraw-Hill,1975.
:KER, Peter F. Administmçöo Lucmtiva. Rio de Janeiro, Zahar,1968.
. A Nowr Sociaatade. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura,1964.
. Fientcims do Amanhã. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura,1964.
. "New Templates for Today's Organizations." In: Herbert G. Hicks e James D. Powell. Munage-
ment, Orgonizutions, and Humun Remources. Selected Readings. New York, McGraw-Hill, 1976,
p.157-167.
. O Genente E)icaz. Rio de Janeiro, Zahar,1968.
. Frótku de Administração de Empn>ra. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura,1962.
. Tccnologm, Gerénciu .e Sociedade: As ?yunsforntaFões da Emprem ne Soci dode Tecnológ:ca.
Ensaios. Petrópolis, Vozes,1972.
. The Concept ofCorporntwn. New York, John Day,1946.
. Uma Era de Descontlnuidade: Ortentações paro uma Sociedade em Mudança. Rio de Janeiro,
Zahar,1970.
V, Robert. Reluçöcr HumanQs r a Administração. São Paulo, Atlas,1969.
, George C. Homans, Floyd C. Mann e Delbert C. Miller. Lcadership und Pmductivity. San Fran-
cisco, Chandler Publ. Co.,1965.
'AN, R. B. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty.
Adminxstrative Science Quarterly. v.17,1972, p. 313-327.
,OP, John T. (org.). Automatwn and Technological Change. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall,1962.
IETTE, Marvin D. (org.). Handbook oflndustriol and Orgonizotional Prychology. Chicago, Rand McNally
College Publ. Co.,1976.

WARDS, Elwyn. Introduçöo ù Teoria da Informação. São Paulo, Cultrix,1975.
RY, F. E. Systems Thinking. Middlesex, Penguin Books,1972.
e E. L. Trist. "Social-technical Systems." In: C. W. Churchman e M. Verhulst (orgs.). Management
Science, Models und Technrquex London, Pergamon Press,1960, p. 83-97.
. The Causal Texture of Organizational Environments. Humun Relations. v. 8, fev.1965, p. 21-32.
TEIN, Isaac (org.). Ciöernética e Comunicaçöo. São Paulo, Cultrix,1977.
t'ZIONI, Amitai. Análise CorponQtlv de Orgon oçöer Complexns. São Paulo, Atlas,1974.
, . Organúações Complexas. São Paulo, Atlas,1967.
. . Organrzaçõcs Modernas. São Paulo, Pioneira,1967.
aVAN, William M. "Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations." In: James D.
Thompson (org.). Appinuches to Organúutionol Des gn. Pittsburgh, Pa., The University of Pittsburgh
Press,1966.
. Orgunúation Theory: Structures, Systems, und Envirnnments. New York,

Wiley-Interscience,
1976.
(org.). Interorgunizational Relatwns. London, Penguin Books,1976.
VANS, R: W. The Theory ofPmctice in Munagement. London, MacDonald,1966.

AYOL, Henri. Admin:straçõo Indurtrwl e Geral. São Paulo, Atlas,1950.
ERRIER, Jacques. Les Sept P iers du Management ou L Ádmtnistmtion Scientifique. Paris, Dunod, 1969.
IEDLER, Fred E. A Theory ofLeodership Effectiveness. New York, McGraw-Hill,1967.
. Engineer the Job to Fit the Manager. Harvard Business Review. set. ut. 1965, p. I15-122.
lLLEY, Allan C. Interpersonal Conflict Resolution. Glenview, I11., Scott, Foresman and Co.,1975.
e Robert J. House. "Classical Theory." In: Henry L. Tosi, Robert J. House e Marvin D. Dunnette
(orgs.). Munagerral Mot:votion and Compensatwn. East Lansing, Michigan State University, 1972, p.
49-50.
. "Some Empirical Evidence About Classical Theory." In: Henry L. Tusi, Robert J. House e Marvin
D. Dunnette (orgs.). Munagerrol Motivotion and Compenmtion. East Lansing, Michigan State University,
1972, p. 209-214.
e Steven Kerr. Munagerml Frocess and Organúotional Behavior. Glenview, Ill., Soott, Foresman
and Co.,1976.

FINCH, Frederic E., Jo ph Litterer e Halsey Jones. Managingjor Orgonúational Effechueness An Experientiol Approoch. New York, McGraw-Hill,1976.
FISCH, Gerald G. Line-Staff is Obsolete. Harvnnd Business Review. v. 39, nó 5, set.out.1961, p. 67-79.
FLIPPO, Edwin B. Management: A Behavioral Appnoach. Englewood Cliffs, N. J., Allyn and Bacon, 1966.
FOLLElT, Mary Parker. "Dynamic Administration." In: Henry C. Metcalf e Lyndall F. Urwick (orgs.). The Collected Papers ofMary Parker Follett. New York, Harper and Bros.,1942:
FORDYCE, J. K. e R. Weil. Managing With People: A Manoger's Hondbook of Organúation Development Methods. Reading, Mass., Addison-Wesley Publ. Co.,1971.
FOURAKER, Lawrence E. e John M. Stopford. Organizational Structure and the Multinational Strategy. Administrative Science Quarterly. jun.1968, p. 47-64.
FRANK, H. Cibernética. Un Puente entre las Ciencws. Madrid, Ediciones Zeus,1966.
FRENCH, Wendell L. e Cecil H. Bell Jr. Orgonúotion Deuelopment Behavioral Science Interventionsfor Organization Improvement. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, Inc.,1973.
FREUND, Jufien. Sociologw de Max Weber. Rio de Janeiro, Forense,1969.

GALBRAITH, Jay. Designing Complex Orgonúations. Reading, Mass., Addison-Wesley Publ. Co.,1973.
"Environmental and Technological Determinants of Organizational Design." In: Jay W. Lorsch , e P. R. Lawrence (orgs.). Studies in Organúotion Design. Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc. e The Dorsey Press,1970, p.113-139.
. Matrix Organization Design : How to Combine Functional and Project Forms. Busi e; forúons v.14,1971, p. 29-40.
"Organizational Design: An Information Processing View." In: Jay Lorsch e P. R. i,awi , ce (orgs.) Organization Planning: Cases and Concepts. Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc. e The Dorsey Press,1972.
. Organúation Design. Reading, Mass., Addison-Wesley Publ. Co.,1977.
e L. L. Cummings. An Empirical Investigation of the Motivational Determinants of Task Performance: Interactive Effects Between Instrumentality - Valence and Motivation - Ability. Oíganúational BehoviorandHumanPerformance. v. 2,1967,p. 237-257.
GARDNER, John. SelfRenewol: The Individual and the Innovative Society. Harper and Row,1964.
GÉLINIER, Octave. Direção Participotiva por Objetivos. Lisboa, Editorial Pórtico, s.d.
Le Secrete des Structures Compétitiv s. Paris, Ed. Hommes et Techniques,1966.

I GELLERMAN, Saul W. Management by Motivation. New York, American Management Association, 1968.
Motivotion and Productivity. New York, American Management Association,1963.
GEORGE, Jr., Claude S. Histório do Pensamento Administrativo. São Paulo, Cultrix,1974.
GEORGOPOULOS, Basil S. "An Open-System Theory Model for Organizational Research." In: Anant R.
Negandhi (org.). Modern Organúacwnal Theory. Center for Business and Economic Research, Kent
State University, Kent State University Press,1975.
, G. Mahoney e N. Jones. A Path oal Approach to Productivity. .lownalofAppliedPsychology.
v. 41,1957, p. 345-353.
GERTH, Hans e Wright Mills (orgs.). FYom Max Weber Essays in Sociology. New York, Oxford Univerúty
Press,1946.
GILMAN, Glenn. The Manager and the Systerirs Concept. Business Horúonà v. 12, n. 4, ago.1969, p.221-228.
GINTIS, Herbert. Alienation ond Power. The Review of Raúicol Political Ecónomics. URPE, v. 4, n. 5,1972.
GLUECK, William F. Business Policy : Strategy Formation ond Management Action. New York, McGraw-Hill,
1976.
GOBLE, Frank G. 77re Third Force. New York, Grossman Publ.,1970.
GOFFMAN, Erving. The Presentation ofSelfin Everyday Life. Garden City, L. I., Doubleday-Anchor Books,
1955.
GOLEMBIEWSKI, R. T. e A. Blumberg (orgs.). Sensitivity 7Yaining and the Laboratory Approach. Itacca, Ill.,
F. B. Peacock,1970.
GORDON; R. A. Business Leadership in the Large Corporotwn. Washington, D. C., Brookings Institution,1945.
GOULDNER, Alvin W. Patterns oflndustrral Bweaucrocy. Glencoe, I11., The Free Press,1954.
GRANGER, C. H. The Hierarchy of Objectives. Harvard Business Review. maio jun.1964.
GREENBERGER, Martin (org.). Management and the Computer of the Future. Cambridge, Mass., the M.I.T.
Press,1962.

NE, K. B. de (org.). Systems Fsychology. New York, McGraw-Hill,1970.
YER, Lany E. Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações. Revista Expnns o. São
Paulo,1913.
e Virgínia E. Schein. A Correlação entre D. E. e Necessidades Burocráticas. ?5einamento de
Executivos. Rio, nó 43,ju1.1977, p.10-16.
DLE, Kit e John W. Humble. The Effective Computer (A Management by Objectives Approach). New
York, American Management Association.
S, Bertram M. As Empresas e sa Administroção: Um Enfoque Sistémico. PetrópioHs, Vozes,1973.
RM, Alain e Yvon Bourdet. Autogestão: Uma Mudanfa Rodicol. Rio de Janeiro, Zahar,1976.
LÁUMAUD, Jacques. Norbert lWiener et la Cybernetrque. Paris, Seghers,1971.
K, Luther e Lyndall F. Urwick (orgs.). Popers on the Science ofAdmintstration. Columbia University,
Institute of Public Administration,1937.
A, Shiv K. e John M: Cozzolino. Fundamentals of Operations Research for Managcment. New York,
McGraw-Hill,1974.

S, J. Eugene e Thomas E. Drabek. Complex Organizations: A Sociological Perspectives. New York, The
Macmillan Co.,1913.
AN, Theo. llrrección y Gerencm. Barcelona, Ed. Hispano Europea,1965.
RE, Mason (org.). Teoria do Organizogão Moderno. São Paulo, Atlas,1966.
L, Jor^ nsychology ofMotivation. Chicago, J. B. Lippincott,1961.
' ra H. Organúociones:Estructuray Precesn. Madrid, Prentice-Hall,1973.
, J. E> ene Haas e Norman J. Johnson. An Examination of the Blau-Scott and Etzioni Typologies.
American Science Quarterly. v.12,jun.1967, p.118-139.
bIPTON, David R. Conceitos de Comportamento no Organização. São Faulo, EPU,1973.
. Contemporary Management. New York, McGraw-Hill,1971.
. C. Summer e R. Weber. Organizotional Behavior and the Fractice of Monogement. Glenview,
I11., Scott, Foresman and Co.,1968.
RRIS, Thomas A. Eu Estou OK, Vocé Está OK. Rio de Janeiro, Artenova,1973.
YNES, W. Warren e Joseph L. Massie. Management: Arralysis, Concepts, Cases. Englewood Cliffs, N. J.,
Prentice-Hall,1969.
:ALD, Gordon (org.). Appnoaches to the Study of Organizational Behaviour. Operationul Research and
the Behaviourol Sciences. London, Tavistock Institute,1970.
iLLRIEGEL, Don e John W. Slocum, Jr. Management. A Contingency Approach. Reading, Mass., Addison-
Wesley Publ. Co.,1974.
. Management in the World Today: A Book of Readings. Reading, Mass., Addison-Wesley Publ.
Co.,1975.
. Orgonizational Behavior Contingency Views. St. Paul, Minn., West Publ. Co.,1976.
. Organizotional Ilesign. A Contingency Approoch. Business Horizons. abr.1973,

p. 59.
ìRSEY, Paul e Kenneth H. Blanchard. Psicologia para Administradoresde Empresa. A Utflizoçãade Recursos
Humonos. São Paulo, EPU,1974.
;RZBERG, Frederick. One More Time: How do You Motivate Employees? Harvard Business IZA view.
jan.-fev.1968.
, Bernard Mausner e Barbara B. Snyderman. The Motivation to Work. New York, John Wiley,
1959.
;YDEBRANI1 (org.). Comparative Organizations: The Resrilts of Empirical Research. Englewood Cliffs,
N. J., Prentice-Hall,1973.
CKS, Herbert G. e C. Ray Gullett. The ManagementofOrganizotions. New York, McGraw-Hill,1976.
. Organizations: Theory and Behovior. Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha,1975.
CKS, Herbert G., William M. Pride e James D. Powell. Business: An Involvement Appnoach. New York,
McGraw-Hill,1975 .
CKSON, D., D. Pugh, C. Hinnings e D. Pheysey. Operations Technology and Formal Organizations: An
Empirical Reappraisal. Administmtive Science Quarterly. v.14, n9 3.
LL, Raymond E. Managing Interpersonal ConfGct. In : Project Teams, Sloam Management Review. Cambridge,
inverno 1977.
)PEMAN, Richard J. Análire de Sistemas e Geréncro de Operoções Petrópolic, Vozes,1975.

HUGHES, Charles L. Goal Setting': Key to Indìvidual ond Organrzatwnol Efectiveness. New York, American
Management Associatio ,1965.
HUMBLE, John W. Como Melhorar os Resultodos da Empresa. Salvador, Editora EDBB,1973.
. How to Monage by Objectives. New York, American Management Association.
. Improving the Performance ofthe Experienced Manager. London, McGraw-Hill,1973.
. Improving Management Performance. London, British Institute of Management,1967.
. Manogement by ObJectlves in Action. London, McGraw-Hill,1970.
HUNT, E. E. Sclentific Manogement Since Taylor. New York, McGraw-Hill,1924.
HUNT, Raymond G. Technology and Organization. Acodemy ofMonogement Journol. v. 13, nó 3, set.1970
p. 236-252.
HUSE, Edgar. Orgonizot:on Developmentond Change. St. Paul, Minn., West Publ. Co.,1975.
e James L. Bowditch. Behovior In Organizotlons: A Systems Approach to Manoging Reading,
Mass., Addison-Wesley Publ. Co.,1973.
e Dalmar Fisher. Reodings on Behavior in Organrzations. Reading, Mass., Addison-Wesley Publ.
Co.,1975.
HURLEY, Morris. Elements ofBusiness Administration New York, Prentice-Hall,1953.

INKSON, J. H. K., D. Pugh e D. J. Hickson. Organizational Context and Structure: An Abgrewiated Repll-
cation. Administrative Science Quorterly. v.15, set.1970, p. 318-426.

JACOBY Henry.LaBurocrattzociόndelMundo. Mexico, Siglo Veintiuno,1972.
JACQUES, Elliot. A General Theory of Bureaucmcy. London, Heinemann; New York, Halstead Press, 1976.
. The Chonging Culture ofa Foctory. London, Tavistock Publ.1951.
JAIN, Harish e R. N. Kanungo. Behavioml Issues in Marragement: The Conadran Context. New York, McGraw-
Hill,1978.
JAY, Antony. Moquravel e a Geréncia de Empresas. Rio de Janeiro, Zahar,1968.
JENNINGS, Eugene. Liderança nos Organtzações e na História. São Paulo, Brasiliense 1970.
JOHNSON, Richard A., Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig. 77ee Theory 4nd Management of Systems
New York, McGraw-Hill,1970.
JUCIUS, Michael J. e WilGam E. Schlender. Introdução à Administração: Elementos de Açõo Administrativa.
São Paulo, Atlas,1972.
JUDSON, Arnold J. Relações Humanos e Mudanças Organizocwnais. São Paulo, Atlas,1969.
JUN, Jong S. e William B. Storm (orgs.). Tomorrow's Organúotions: Chollenges and Strategies. Glenview, I11.,
8cott, Foresman and Co.,1973.

KAHN, Robert L., Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn, J. Diedrick Snoek e Robert A. Rosenthal. Organizationol

Stress. New York, John Wiley and Sons,1964.
KAST, Fremont e James E. Rosenzweig. Contlngency Views of Orgonizotwn and Monogement. Chicago, Science
Research Associates,1973.
. General Systems Theory: Appllcations for Organization and Management. Acodemy ofMonage-
ment lournal. v.15,1972.
. Orgonization ond Manogement: Á Systems Approoch. New York, McGraw-Hill, 1970; 1976.
. Organizotion andManagement:Experiential Exeicises. New York, McGraw-Hill,1976.
KATZ, Daniel e Robert L. Khan. Psicologw Socwl das Orgonrzações. São Pauló, Atlas 1970.
KATZ, Efihu e Brenda Danet (orgs.). Bureaucracy and the Fublic. A Reader in Ofjicml-Client Relations. New
York, Basic Books,1973.
KAUFMAN, H. A Ciéncio da Tomado de Decisúo. Rio de Janeiro, Zahar,1975.
e D. Seidman. The Morphology of Organizations. Administrative Science Quarterly. v.15, dez.
1970, p: 439-452.
KAZMIER, Leonard J. Principles ofMonogement. New York, McGraw-Hill,1974.
KEMENY, John G. Homem e Computodor. São Paulo, Editora Lux,1975.
KEMPNER Thomas. A Handbook ofMonagement. London, Weindenfeld and Nicolson,1971.
KHANDWALLA, Pradip N. Design ofOrgonúotions. New York, Harcourt Brace Jovanovich, Inc.,1977.
KILMANN, Ralph H. Sociol Systems Design, Normative Theory and the MAPS Des gn Technology. New York,
Elsevier North-Holland, Inc:,1977.

BIBLIOGRAFIA

, Louis R. Pondy e Deanis P. Skvia. The Mona <ment of Orgartirotion
North-Holland, Inc.,1916.
KINGDON, Donald RaIpIí. MoMx OrBonlzatión. Manaetr lnformation Tcchnolog ex
Publ., Assen, Van Gorcum;1973.
KLEIN, Josephine. O Estudo de Grupos. Rio de Janeiro, Zahar,1972.
KLEIN, Lisl. New Forms of Work Orgonnation: Cambridgé, Cambridge University Press 1916.
KOHN, Mervin. !)ynomic Marragir gT Prtncipks, Frnccss, Fractkc. Reading, Mass:, Addison-Wesiey Publ. <.,.
1977.
KOLB, David A., Irwin M. Rubin e James M. Mdntyre. Organizational Fsycholo8y. A BookofReodór s.
wood Cliffs, N. J., Prentice-Hall,1971.
, p bg Qrganrzocwnal: Uma Abordogcm Vivencial. São Paulo, Atlas 1978.
KOONTZ, Harold. Toward o Unijed Theory ofMonoBement. New York, McGraw-fWl 1964.
e Lj ril O'Donnell. Es:ential: ofManogement. New York, McGraw-Hill,1914.
. Management: A Systems and Contingency Anolysis of the Managerial Function:. New York,
McGraw-Hil1,1976.
. Prfncfpios de Adminisnoçõo. Umo Análisc das Furtções Adminirtrativas. São Paulo,1976.
. Readin8son Manogement. New York, McGraw-Hill,1959.
KORMAN, Absaham. Industrwl ond OrBan ononol Psychology. Enelewood Cliffs, N. J., Prentice-flall,19?I.
KRUPP, Sherman. Pbttern in Orgonrzotionol Analysis. A C5'iticol Examination. New York, Holt, Rinehart and
Winston, Inc.,1961.

LANDSBERGER, Henry A. Hawthorne Revisited. Ithaca, New York, Cornell University Press 1958.
LAU, James B. Behávior in OrBonizotions. An Expaiential Appreach. Homewood, Ill., Richard D. hwin, Inc.,
1975.
LAWLER, III, Edward E. Motivotion in Work Orgonúations. Belmont, Calif., Brooks/Cole,1974.
e John Grant Rhole. Information and Control in Organrzations. Pacific PaGsades, Calif., Goodyear,
1976.
LAWRENCE, Paul R. e Jay W. Loisch. As Empresàs e o Ambiente: Difenenciação e Integração Adminfstnatfvas.
Petrópofis Vozes,1973.
. O l7esenvolvimento de Organizações: D gnóstico e Agdo. São Paulo Edgard Bliicher, 1972.
. Studies in Organizotional llesign. Homewood, I11., Richard D. Irwin, Inc. e The Dorsey Press,
1970. y
(orgs.). Organizational Structure and Design. Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc. e The Dorse
Press 1970.
LEAVITT, Harold. "Applied Organizational Change in Industry " In: James G. March (org.). Hondbook of

Organizations. Chicago Rand McNally Publ.,1965. ,
. "AppGed Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches. '
In: Victor V. Vroom e Edward L. Deci (orgs.).ManagementandMotivotfon. Selected Readings. London,
Penguim Books;1973.
. Drreção de Empresas (Psicoloeia e Problemos de Administragão e ChèfioJ. Rio de Janeiro, Fundo
de Cultura,1963. I
. Monagerial Prychology. Chicago, University of Chicago Press 1964.
, William R. Dil1 e Henry B. Eyring. "Organizátional Task Objective and Goal: What Are We Doing
Here?" In: Herbert G. -Hicks e James D. Powell. Manogement, 0r84nlzations, and Human Re9ounes
Selected Readings. New York McGraw-Hil1,1976, p.130-133:
. The Organúational World. New York, Harcoùrt, Bráce Jovanovich, Inc.,1913.
LEFORT Claude. Que s la Burocracra? Madrid, Ruedo Ibórico,1974. .
LEWIN, Kurt. A Dynomic Theory ofPersvnality. New York, McGraw-Hill 1935.
.PrincrplesofTopologicalFsychology,NewYork McGráw-Hill 1936.
LIEBERMAN, M. Á., I. D. Yalom M. B. Miles: Encountér Gnoups: Firrt Focta New York, Basic Books, Inc.,
Publ. ,197 3 .
LIIEERT, Rensis. A Oreanaofoo Humano. São Paulo, Átlas,1975.
. New W ys ofManaging Contlict. New York, McGraw-Hill 1976.
.NovosPodrSesdeAdmin troção.SãoP ulo Pioneira 1971.
LIPPITf, Gordon. Organizational RenewaÍ. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hal1, Ínc.,1973.

McGREGOR, Douglas. Motivação e Liderança. S. Paulo, Brasiliense,1973.
. Thr Humon SideofEnterprise. New York, McGraw-Hill,1960.
The Hofessional Monager. New York, McGraw-Hill,1967.
McGUIRE, Joseph W. Contemporory Monagernent. Issues and Viewpoints. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-
Hall, Inc.,1974.
IKeNICHOLS, Thomas J. Policy Makir g and Executive Action. New York, McGraw-Hill,1917.
McWHINNEY, William H. Organizational Form, Decision Modefities and the Envixonment. Research Faper.
n9 17, The Graduate School of Business Administration, University of California at Los Angeles,1967.
MEININGER, Just. O Sucesso atravésda Análise 7Yans cional. Rio de Janeiro, Artenova,1973.
MERRILL, Harwood F. (org.). Classics in Management. New York, American Management Association,1960.
MERRY, Ury e Mel in E. Allerhand. Developir;g Teams and Organizotions: A ProcticolHandbookfor Monagers
ond Consultantr. Reàdir , Mass., Addison-Wesley Publ. Co.,1977.
MERTON, Robert K. Sociologw, Teorro e Estrutura. São Paulo, Mestre Jou,1968.
, A. P. Gray, B. Hockey e H. Selvin. Readers in Bureaucrocy. Glenooe, Ill., The Free Press,1952.
MICHE.LS, Robert. The PoliticalParties. New York, Dover,1959.
MILES, Raymond E. Theories of Management: Implications for Organáotional Behavior and Development.
Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha,1975.
MiLLER, David W. e Martin K. Stan. Executive Deciswns and Operntions Research. Englewood Cliffs, N: J.,
Prentice-Hall, Inc.,1960.
. Estrulura das Decimes Humanas. Rio de Janeiro, Fundação Getúllo Vargas,1970.
MILLER, E. C. Objectives ond Stondards. New York, American Management Association.
MILLER, Erie J. e A. K. Rice. Systems of Organrzation, The Control of Task ond Sentient Boundories. London,
Tavistock Publ.,1967.
MILLER, James G. Living Systems. New York, McGraw-Hill,1977.
. Living Systems: Basic Concepts. Behovior Science.10 jul.1965.
MILLS, C. Wright. A Imaginação Sociológico. Rio de Janeiro, Zahar,1975.
MINER, John B. The ManogementProcess. Theory, Research, and Practice. New York, Macmillan,1973.
MIZE, J. H. e J. C. Cox. Essentials ofSimulotion. Englewood Clitfs, N. J., Prentice-Hall, Inc.,1968.
MOONEY, James D. The Frincrples of Organúation. New York, Harper and Bros.,1947.
MOORE, Franklin G. Management: Organization and Practice. New York, Harper and Row Publ.,1964.
MORENO, Jacob L. Psicodnuma. São Paulo, Cultrix,1970.
MORIN, Pierre. Le Développement dés Organisotions. Paris,
Bordas, Dunod, Gauthier-Villars,1976.
MORSE, PhiGp M. (org.). Operations Research for PYiblic System. Cambridge, Mass., Institute of Technology
Press,1967.
MOSCOVICI, Fela. Loborotó io de Sensib idade. Um Estudo Explorotbrio. Rio de

Janeiro, FGV, Ser iço de
Publicações,1965 .
MOTTA, Fernando C. Prestes. A Teoria Geral dos Sistemas na Teoria das Organizações. Revista Adminútração
de Empresvs. v.11, nó 1, mar.1971.
. Teoria GeroldoAdminlstmção. Umolntrodução. São Paulo, Pioneira,1972.
MOUSEN, R. Joseph. Businessand the Chonging Envimnment. New York, McGraw-Hill,1973.
MOUZELIS, Nicos P. Organization and Bureoucracy. Chicago, Aldine Publ.,1968.
!
. Organizotion and Bureoucrocy: An Anolysis of Modern Theories. London, Routledge, 1971.

NADLER, Gerald. Work Simpliffcation. New York, McGraw-Hill,1957.
NASCIMENTO, Kleber T. A Revolução Conceptual da Administração: Impllcações para a Formulação dos
Papéis e Funções de um Executivo. Revisto do Administração Pública. v. 6, nó 2, abr. jun.1972.
NAVILLE, Fierre. itique de la Bureaucratié. Cahierslnternationaux de Sociologie. v. XV,1953.
NEGANDHI, Anant R. Orgonizotion Theory in a Open System. New York, Dunellen Publ.,1974.
(org.). InterorgontzaNon Theory. Center for Business and Economic Research, Kent State Uni-
verúty Press,1975.
. Modern Orgonrzotional Theory. Contextual, Environmentoh o Socio-cultuml 1! ariables. Kent
State University Press,1973.
NEGANDHI, Ananti R. e Bernard C. Reimann. A Contingency Theory of Oxganization Re-Examined in the
Context of a Developing Country. Academy ofMonagement lournal. jun.1972, p.137-146.

NEUSCHEL Richard F. Managemcnt by Systcm, New York McGraw-Hill 1960.
NEWMAN, Williem H. A o Administnotlv : As Técnicas dc OrgannoFdo c Gcrcncm. São Paulo, Atlas,1972.
. CoscsforAdministnrtivc Action. E kwood Cliffs, N. J., Prenùce-Hall,1963.
Charks E. Summer e E. Kirly Warren. 7hc Fnocess of Managimen:. Conccpts, Bchavtor and
PYactice. Engkwood Cliffs, N. J., Prentice-Hall,1961.
NEWSTROM, John W., Williem E. Reif e Robert M. Monczar (orgs.). Contirrgcncy AppnQach to Monagcmcnt:
Readings. New York, McGraw-Hil1,1975.

ODIORNE, George S. Admmt o por Objetlvox Rio de Janeiro, Livros Técnioos e Científicos,1976.
. Managcmcnt by Objectivca New York, Pitman,1965.
OPTNER, St:nford L. Anólisc de Sistcmas Emprcs riois. Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico,1911.
. Anál e dc Sistcmaspara Admin de Empresas. São Pgulo, EPU,1973.
OSBORN, Richard N. e James G. Hunt. Envitonment and Organizationel Effectiveness. Adminrstnativc Scicncc
Quartcrly. jun.1974, p. 231-246.

PARKE, E. Lauck e Curt Tausky. The Mythology of Job Enrichment. Personnd. set.out.1975.
PARKINSON C. Northcote. A Lci de Parkin on. São Paulo, Pioneira,1967.
PARSONS, Talcott. "Three Levels in the Hierarchical Structure of Orgenization." In: William M. Evan (org.).
Intemr annationol Rciationx London Penguúr Books,1976, p. 69-71.
e Edward A. Shills (orgs.). Toward o Generat ?7teory of Acnon. New York, Evanston, Harpa
and Row,1962.
PARTIN, J. Jennings (org.). Current Perspectives in Organizotion Developmcnt. Reading, Mass., Addison-Wesley
Publ. Co. 1973.
PATERSON, T. T. Manogcmcnt Thcory. London, Business Publ.,1969.
PATTEN, Jr., Thomas H. (org.). OD - Emcrging l7imensions and Conccpts. Washington, D.C., American Society
for Training and Development,1973.
PENNINGS, Johannes M. The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational EFfectiveness.
Adminstnative Scicncc Quarterly. set.1975.
PEREL, Vicente L., José G. Ader, Jorge R. Etkin; Mario Kutnowski, Jesus D. López Cascante e Fernando
Mtigdakna. Teor a c Técnicas de Admin ttrnfõo. Petrópolis, Vozes,1974.
'PERROW, Charles. Anólise Or an acinrrol. Um Enfoque Sociológico. São Paulo, Atlas,1976.
. "The Short end Glorius History of Organizationel TheorY." In: Fred Luthaus (org.). Contcm-
pornry Rcadirr s in Organizational Bchavior. New York,
McGraw-Hil1,1977.
pZl'ER, Laurence J. e Raymond HulL Todo Mundo é Incompctente. Rió de Janeiro, José Olympio, 1970.
PETIT Thomas A. The Mornl C5'iss in Managemcnt. New York, McGraw-Hill 1967
.
PFEFFER, J. Size and Composition of Corporate Board of Directors: The

Organizations and Its Environment.
Adminrstrativc Scknce Quartcrly. n" 17,1912, p. 218-228.
PFIFFNER, John M. e Franck P. Sherwood. Orgonno Õo Adminstrotiva. São Paulo, Best-seller;1965.
PIEL E. Joseph e John G. Truxal. Man and His Technotogy. New York, McGraw-Hil1,1973.
PORTER, Lyman W., Edward E. Lawkr, I I e J. Richard Hackman. B tavior in Organizotions. New York,
McGraw-Hill 1975.
PRESTHUS, Robert. The Organrzational Socicly. New York, Vintage Books,1965.
RAIFFA, Howard. Tcorro da Ikc o. Petrópolis, Vozes e Ed. da USP 1971. '
REDDIN, W. J. Effective Managcment by Objectivca New York, McGraw-Hil1,1971.
. Efieácio Gcnncial. São Paulo, tlas 1975.
RICE A. K. ?lic Enterpri and its Envirnnmcnt:. Londoa, Tavistock Publ.,1 %3.
RICHARDS, Max D. e Williem À. Nielander: Readi s m Managemcnt. Cincinnati, Ohio, South-Western Publ.
Co.,1958.
RIGGS, James L. e Michael S. Inone. Introduction to Operations Rcsearch and ManoBcment .Scicnee: A Gcneral
Systems Appmach. New York, McGraw-Hill 1975.
ROEBER, Richard J. C. 7lic Organizationol in a E9iár BinB En ' nmcnt. Readit , Mass., Addison-Wesley PubL,
1973. 194Y
ROETHLISBERGER, Fritz J. Ma emcnt ond Moralè. Cambridge, Mass., Harvard Univ sity Press,
e William J. Dicksori. A OreonizaG o c o 7Yabolhadoi. São Pauto, Atlas,1971.

BIBLIOGRAFIA

RUBENSTEIN, Albert H. e Ch:dwiclc J. H berstroh. Somc Thcwl<r of Qr an ation. Homewood, I11., The
Dorsey Pnss e Richard D. Irwin, Inc.,1960.

SAYLES, Leonard R. Mars cri0l Bchavfor. Adminútration in Corrrplcx n a onx New Yorlc, McGraw-Hi0,
1964.
e George Streuss. Comportamento Humano nas O nhações. São Paulo, Atlas,1969.
SBRAGIA, Sérgio. Algumas caraderístic:s da Estrutura Metrici l. Rcvista dc Admin ração. FÈA-USP, v.13,
nó 1 jan: mar.1978, p. 45-66.
SCHEIN, E r H. Conntltoria dc Pnoccdimcnto:: Seu Pbpel no Ik:cnvnlvimcnto n acánal. São Paulo,
Bl cher,1972.
. Organ atiqnalFrychology. E kwood Cliffs, N. J., PrenticoHall,1965.
. e Warren G. Bennis. Pcrmnncl and nnational CharrBc thr rgh Gmttp Mc:hod:. New York,
John Wiley and Sons.,1965.
SCHLEH, Edw rd C. Monagcment by Rc tltx New York, McGraw-Hill,1961.
. Succu ul Exenitivc Action. Engkwood Cliffs, N.1., Prentice-Hall,1955.
. Thc Managcmcnt Tacticwn: Exccutivc Tactic: for Gettir g Rc lta New York, McGraw=Hil1,
1975.
SCHODERBECK, Peter P. Mana cment Sy enu:. New York lohn Wiley and Sons,1911.
SCOTT, William G. Organfzatdon Thoory. A Bchaviornl Analy:is for Managcmcnt. Homewood, II1., R. D.
Irwin,1967.
, Organization .Theory: An Overview and an Appraisal. lournol of Aaademy ofManogcment.
v. 4, nó 1, abr.1961, p.1-26.
e Terence R. Mitchell. Orgonúationol Thaary. A S:ntctural and Behov oral Analys!: Homewood,
Ill., Richard D. Irwin, Inc.,1976.
SECKLER-HUDSON, Catherin. Organization and Ìanagcment: 7heory and ctice. Washington, American
University Press,1955.
SEILER, John. Sy:tem: Analysis :n Organizational Behavior. Homewnod, Ill. Richard D. hwin, Inc., 1967.
SELZNICK, Philip. An Approach to a TheorY of Bureauaacy. Americon Sociologicnl Revicw. v. 8, 1954,
p. 47-54. .
SHERMAN, H. It All Ikpend: - A tic Appnonch to Organáation. A1 ., Unirersity of Alabama Press,
1967.
SHILLS, Edward B. Automotion and Indu:trial Relationx New York, Holt, Rinehart and Winston,1963.
SHULL, F. A. Delbecq e L. Cummings. Organfzational Ikcirion Making New York McGraw-Hil1 1910.
SILBER, Mark B. e V. Clayton Sherman. Manaeerial Performance and Fromotability (The Maki of an Exe-
c tive). New York, Ama'ican Managcment Association.
SILVA, Bened to. Taylor e Fayol. Rio de Janeno, FGV, Serviço dé

Publicações,1972.
SILVERMAN, David. The Thc lry ofOigonizationa London, Heinem%nn,1976.
SIMON, Herbert A. A Capncrdadc dc lkci o c LidcranQo. Rio de Jane o, Fundo de C Siltura,1963.
. O Comportamcnto Admin tn0tfro. Rio de Janeiro, Fundação GetWio Vargas 1965.
. The New Scknve ofMan cmcnt llccisbn. New York, Harper and Row, Publ.,1960.
, D. W. Smithsburgh e V. A. Thompson. Public Administr tron. New York, KnQpf,1950.
SKERTCHLY, ,Allan R. B. E:tratigw na Emprema. São Pauto Atlas 1973.
SKINNER, B. F. Contir cncica' ofRcinjorccmcnt. New York, Appleton entury Ctofts,1969.
. Scicnce and Human Behavioi. New York, Random House,1971.
SLOAN, Jr., Alfred P. My Yeor: with Gencral Motors New York, Sidgwick and Jacks n 1965.
SOFER, C r . Organfzation: in Thcory ond Proctlce. Londop, Heinemann, Educational Books,1972.
SOMMER, Robert. E:pnço Pes ol. São Paulo, EPU,1913.
SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Desenvolvimento Organizadonol - Coso: e Instrumento: Bra:iler a São
Faulo, Edgud Blticher; Porto Alegre, F. D. R. H.,1975.
SOUZA, Sérgio Alves de. Tipologias Organizacionais e Atributos Administrativos: Revista de Adm nistraç o.
FEA-USP v.13, nó 2, abr.lun.1918 p. 9-23.
SPRIEGEL, W. R. e C. E. Meyers (orgs.). Thc Writir ofthe Gilbncth:. Homewood, Prentice-Hal1 1953.
STACEY, Chelmers L. e Manfred F: De Martino (orgs.). Undcr:tanding Human Motiwrtion. Cleveland, Ohio,
H. Allen 1963.
STARBUCK, W liam H. Organrzotfonol Grnwth and Devclopmcnt. New York, Penguin Books,1971.

"Organizations and their Environments." In: Marvin D, Dunnette (org.).Handbookoflndustrial
and Organizational Psychology. Chicago, Rand McNally College Publ. Co.,1976, p.1069-1082.
STARR, Martin K. Management: A Modern Approoch. New York, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 19?1.
STEELE, Fred. Conniltirrgfor Organization Char;ge. Amherst, Mass., University of Massachusetts,1974.
. Psychicol Settir gs ond Organizationol Development. Reading, Mass., Addison-Wesley Publ. Co.,
1973.
. The Open Organization: The Impoct of Secrecy and Disclorure on People and Organizotionr
Reading, Mass., Addison-Wesley Publ. Co.,1975.
e Stephen Jenks. The Feel of the Work Place: Understonding and Improvir g Organiration Climate.
Reading, Mass., Addison-Wesley Publ. Co.,1977.
STEINER, Gary A. (org.). The Creative Organúonon. Chicago, The University of Chicago Press,1965.
STEINER, George A. Businessand Society. New York, Random House,1971.
. Managerial Lor;g-Range Plannirrg. New York, McGraw-Hill,1963.
. Top Managemcnt Plannirrg. New York, The Macmillan Co.,1969.
STEPHEN, J. Carroll e Henry L. Tosi. Management by Obfectives: Applicotions and Research. I.ondon, McGraw-
Hill,1915.
STOPFORD John M. e Louis T. Wells Jr. Managing the Multinational Enterprise. London, Longmans, 1972.
SUTERMEISTER, Robert A. People and Productivity. New York, McGraw-Hill,1976.
SWANSON G. E., T. M. Neweomb e E. L. Hartley (orgs.). Readings in Socral Psychology. New York, Hold
and Company,1952.

TANNENBAUM, R., Irving Weschler e Fred Massarik. Lideranço e Orgonização: Uma Abordogem das Ciéncias
do Comportomento. São Paulo, Atlas,1970.
TAYLOR, Frederick Winslow. Princfpios de Administraçõo Cientt ca. São Paulo, Atlas,1970.
TEAD, Ordway. A Arte da Administraçõo. Rio de Janeiro, Agir,1956.
TERREBERY, Shirley. The Evolution of Organizational Environments. Adminrstmtive Science Quarterly.
vol.12, nó 4, mar.1968, p. 590-613.
TERRY, George R. Management: Selected Reodings. Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc.,1973.
. Principles ofManogement. Homewood, I11., Richard D. Irwin, Inc.,1953.
THOMPSON, C. B. The Theory and Fractice ofScienti c Management. New York, McGraw-Hill,1917.
THOMPSON, Gerald E. Managcment Science: An Introduction to Modern Quantitative Analysis and Decision
Making. New York, McGraw-Hill,1976.
THOMPSON, James D. Dindmica OrgánizacionaL Fundamentos Socwlógims da Teoria Administrativo. São
Paulo, McGraw-Hill,1976.

(org.). Apprnoches to Organrzational Des;gn. Pittsburgh, Pa., The University of Pittsburgh Press,
1966.
THOMPSON, Victor A. Moderna Organizagão. Rio de Janeiro, Freitas Bastos,1967.
TOSI, Henry L. Readings in Monagement: Contir~gencies, Structure, and Process Chicago, I11., St. Clair Press,
1976.
. TheoriesofOrganization. Chicago, St. Clair Press,1972.
e C. Hamner. OrganizationollBehavior and Management: A Contingency Appr ach. Chicago.
St. Clair Press,1976.
, Robert J. House e Marvin D. Dunnette (orgs.). Monagerral Motiv tion and Compenmtion: A
Selection ofReadings. East Lansing, Michigan State University,1972.
TRAGTENBERG, Maurício. Burocracw e Ideologw. São Paulo, dtica,1974.
TRIST E. L., G. W. Higgin, M. Murray e A. B. Pollock. Orgonizational Choice: Copabilities of Groups at the
Coal Face Under Chonging Technologies. London, Tavistock Publ.,1963.

UDY, Jr., Stanley H. " ureauaacy" and "Rationallty" in Weber's Organization Theory: An Empirical Study.
American SociologicwlReview. v. 24,1959,p. 791-795.
URIS, Auren. Mastery ofMartagement. New York, Playboy Press,1968.
URWICK, Lyndall F. The Elemen:sofAdministrotmn. New York, Harper and Bros.,1943.

VALENTINE Raymond F. Perforntance Objectives for Monogers. New York, American Management Associa-
tion,1969.

VARNEY, Glenn H. An Organizationol Deurlopment Appronch of Management Developmcnt. Reading, Mass., '
Addison-Wesley Publ. Co.,1976.
wn BERTALANFFY, Ludwig. Teoria Geraldor Sistemas. Petrópolis, Vozes,1976.
von MISES, Ludwig. Burocraciu. Madrid, Unión Editorial,1974.
vo NEUMAN, Johann. 7lie Computer and the Brain. New Haven, Yale University Press,1958.

WADIA, Maneck S. The Noture and Scope of Manqgement. A Book of Readings. Chicago, Scott, Foresman
and Co .,1966.
WAHRLICH, Beatriz Marques de S. Uma Anólise das Teorias de Orgonizaçõo. Rio de Janeiro, FGV, Serv. de
Pubficações,1911.
WALKER, C. R. Life in the Automatic Factory. Harvard Busincsr Review. jan: fev.1958, p.111-119.
. Technològy, Industry and Man. New York, McGraw-Hill,1968.
e Robert Guest. Man on the Assembly Line. Cambridge, Mass., Harvard University Press,1952.
WALL, T. D. e J. A. Lischeron. Worker Particrpation: 1 Critiquc of the Literature ond Somc FYemlr Evidence.
London, McGraw-Hill,1976.
WAL?' RS, Roy W. !ob Enrichment for Results - Strategies for Successfu! ImplementatiDn. Reading, Mass.,
Addison-Wesley Publ. Co.,1975.
WARREN, Roland L. Socrol Change and Human Furpose: Tox rd Understanding ond Action. Chicago, Rand
McNally Publ. Co.,1977.
WALTON, Richard E. Paciftcaçõo Interpersoal: Confrnntag8er e Con ltoria de uma Tercerra Parte. São Paulo,
Edgerd Bliicher,1972.
WARWICK, D. Bureaucracy. London, Longmans,1974.
WEBER, Max. Ensoios de Sociologia. Rio de Janeiro, Zahár,1971.
WEICK, Karl E. A Psicologio Social da Organrzaçõo. São Paulo, Edgard Bl cher e Ed. da USP,1973.
WEIL, Pierre, Anne Ancelin Schutzenberger, C6lio Garcia e outros. Dinômico de Grupo e Desenvolvimento
em RelaçBes Humanas. Belo Horizonte, Itatiaia,1967.
WEILER, Nicholas W. Reality and Coreer Pifonnir g: A Guide for Per onal Growth. Readings, Mass., Addison-
Wesley Publ. Co.,1977.
WHITE, W. F. Human Relations in the Restaurant Indurtry. New York, McGraw-Hill,1948.
WHITEHEAD, T. N. Thc Industrwl Worker. Cambridge, Mass., Harvard University Press,1938.
WHYTE, Jr., William Foote. Men at Work. Homewood, I11., Richard D. Irwin e The Dorsey Press, 1961.
. The Organiration Man. New York, Doubleday 8c Co.,1956.
WIELAND, George F. e Robert A. Ullrich. Organnations: Behavior, Design, and Change. Homewood, IU.,
Richard D. hwin, Inc.,1976.
WIENER, Norbert. Cibernética e Sociedode. O Usn Humano de
Serer Humonoa São Paulo, Cbltrix, 1973.
. Cibernética ou Comunicaçõo no Anfmal c na Móquino. São Paulo, Ed. da

USP e Polígono,1910.
WORTHY, James. Organizational Structure and Employee Morale. Amcrican Sociological Rcview. v. 15,
p.169-179.
WORTHMAN, Jr., Max S. e Fred Luthans (orgs.). Emerging Concepts in Managcment. P ncess, Behavioral,
Quontitative, arrd Systems. New York, The Macmillan Co.,1969.
WREN, Daniel. The Ernlution ofManagement Thought. New York, The Ronald Press Co., 972.

ZALEZNIK, Abraham. Managers and Leaders: Are They Different? Haruard Business Rcvierv. maiolun.1977,
5 (3) : 67-68.
ZALTMAN, Gerald e Robert Duncan. StrategieJ for Plonned Change. New York, John Wiley and Sons, Inc.,
1977.
ZWERMAN, William L. New Perspectivr: on Orgonirotion Thcory. Westpoint, Conn., Greenwood Publ. Co.,
1970.

ÍNDICE ONOMÁSTICO

ÍNDICE ANALÍTICO

INDICE ANALlTICO

INDICE AN ALfTICO